

## **Prosessin kehittäminen ja johtaminen muutoksessa**

### **case: Jollas Instituutin laskutusprosessi**

Taru Rannisto

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
2014



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Taru Rannisto	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> YLI10S
<b>Raportin nimi</b> Prosessin kehittäminen ja johtaminen muutoksessa Case: Jollas Instituutin laskutusprosessi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77+17
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Riitta Rautava	
<p>Tutkimuksen esimerkkiryitys, Jollas Instituutti, on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka tarjoaa valmennuspalveluja kaikille S-ryhmän ketjuille ja henkilöstöryhmille. Jollas Instituutin tehtävänä on kehittää S-ryhmäläisten osaamista siten, että liiketoiminnot voivat menestyä ja tuottaa laadukkaita palveluja S-ryhmän asiakkaille. Jollas Instituutissa liiketoimintaa tukemassa ovat tukitoiminnot, kuten laskutus. Laskutustoimintojen uudistaminen oli noussut ajankohtaiseksi uuden laskutusjärjestelmähankkeen myötä.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli luoda uusi, tehokas laskutusprosessi järjestelmiä hyödyntäen ja viedä prosessi käytäntöön. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään muun muassa automatisoimalla toimintoja, poistamalla tiimirajoja ja keskittämällä toimintoja. Teknologian päivittäminen nykyaikaan mahdollisti toiminnan muutoksen ja prosessimaisen toimintatavan käyttöönoton. Prosessimaiseen ajatteluun siirtyminen tuli muuttamaan Jollas Instituutin tukitoimintoja. Tämänkaltaisen muutos vaati vahvaa muutosjohtajuutta onnistuakseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli prosessijohtaminen, prosessien kehittäminen ja muutosjohtaminen. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tässä toimintatutkimuksessa toimintaa kehitettiin yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa tutkijan osallistuessa toimintaan. Tutkija keräsi aineistot havainnoimalla ja teemahaastatteluin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena uusi prosessi otettiin käyttöön onnistuneesti. Kesti kuitenkin ennakoitua kauemmin, ennen kuin uudet toimintatavat juurtuivat yrityksen kulttuuriin. Myös seurannan mittarit luotiin, mutta alkuperäistä aikataulua myöhemmin. Prosessin ohjeistus tehtiin manuaalin muotoon, joka toimii tukitoimintojen ohjekirjasena koko henkilöstölle.</p>	
<b>Asiasanat</b> prosessi, tukiprosessi, prosessin suorituskyky, prosessijohtaminen, muutosjohtaminen	

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<b>Author</b> Taru Rannisto	<b>Group or year of entry</b> YLI10S
<b>The title of thesis</b> Developing process and change management Case: Invoicing process in Jollas Institute	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 77+17
<b>Advisor</b> Riitta Rautava <p>The Jollas Institute is a specialized vocational institute which provides training services for S Group personnel and it's mission is to develop competence in order to ensure S Group's competitiveness and fulfillment of S Group's mission. Supporting the business processes there are the back office operations in Jollas Institute, for example invoicing. While an up to date invoicing system was needed, also new invoicing process was actual.</p> <p>The aim of this thesis was to develop a new, efficient invoice process, where technology is part of it and to roll-out the process. The methods to achieve the goal were automation, to break down the barriers of structural departments and to centralize tasks. To upgrade the old technology made it possible to reorganize activities and roll out the process way of doing things. Process thinking changed the way of doing back office work in Jollas Institute: instead of thinking what is done, process approach is how work is done. This kind of change needs change management to be successful.</p> <p>The theoretic context was process management, improving the performance of the process and change management. The working method was an action research. In this research development work was made together with people working in invoicing process and the researcher worked with others. The researcher acquired the data by utilizing participant observation and applying theme interviews.</p> <p>The new process was developed and rolled out as planned. It took longer than expected before process thinking was part of the culture. Also the measures of process performance were made, but later than planned. The instruction of the process was written down as a manual "Process guidelines in Jollas Instituutti".</p>	
<b>Key words</b> process, improving the performance of the process, change management	

# Sisällys

1	Johdanto .....	3
2	Prosessien kehittäminen ja muutos organisaatiossa .....	6
2.1	Prosessien määrittely ja tunnistaminen.....	6
2.1.1	Prosessin määritelmä.....	7
2.1.2	Prosessien luokittelu.....	9
2.1.3	Prosessien kuvaaminen .....	11
2.2	Prosessit osana yrityksen toiminnan kehittämistä.....	14
2.2.1	Prosessiajattelun kehittyminen.....	14
2.2.2	Prosessijohtaminen.....	16
2.2.3	Uuden prosessin kehittäminen .....	17
2.2.4	Prosessien mittaaminen ja seuranta.....	20
2.3	Muutos organisaatiossa.....	22
2.3.1	Muutoksen arviointi .....	23
2.3.2	Muutosvastarinta .....	25
2.3.3	Muutoksen johtaminen.....	26
2.3.4	Muutosviestintä.....	29
2.4	Viitekehyksen yhteenveto ja hyödyntäminen empiriassa .....	31
3	Tutkimusmenetelmät.....	34
3.1	Toimintatutkimuksen määrittelyä.....	34
3.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	36
3.2.1	Haastattelu.....	36
3.2.2	Havainnointi.....	37
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	38
4	Kohdeorganisaation lähtötilanteen kuvaus.....	39
4.1	Kohdeyritys .....	39
4.2	Kehittämishankkeen taustat, tilanne 2010 .....	40
4.3	Liittymät muihin yrityksen prosesseihin.....	41
4.4	Opit ja oivallukset aiemmasta muutosprojektista .....	43
5	Laskutusprosessin kehittämisen vaiheet.....	46
5.1	Kehittämishankkeen aikataulutettu toteutus.....	46

5.2	Johdon odotukset ja suunnittelu .....	47
5.3	Laskutusprosessin nykytila .....	48
5.3.1	Nykytilan kuvaus .....	49
5.3.2	Laskutusprosessin sidosryhmät .....	52
5.3.3	Nykytilassa havaittuja ongelmia .....	54
5.4	Kehittämistarpeet .....	55
5.5	Teknologian merkitys prosessin kehittämisessä .....	57
5.6	Uuden laskutusprosessin kehittäminen .....	58
5.6.1	Laskutusjärjestelmä tukemassa tehokasta toimintaa .....	58
5.6.2	Prosessin suunnittelu .....	60
5.7	Uuden laskutusprosessin käyttöönotto ja johtaminen prosessimuutoksessa ....	62
5.8	Vakiinnuttamisvaihe ja seurannan mittarit .....	66
6	Yhteenveto tuloksista ja ehdotukset jatkokehittämiseksi .....	68
6.1	Tutkimustulosten ja tavoitteiden vertailua .....	68
6.2	Kehitysehdotukset .....	71
6.3	Oman työskentelyn ja oppimisen arviointia .....	73
	Lähteet .....	75
	Liitteet .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 1. Teemahaastattelu ryhmähaastattelu	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 2. Viestintäsuunnitelma (S-ryhmän viestintäsuunnitelman mukaisesti)	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 3. Nykytilan kuvaus .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 4. Laskutustietolomake .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 5. Virheseuranta .....	83
	Liite 6. Learning cafe 30.8.2013, 4MAT .....	85
	Liite 7. Learning cafe- tehtävänanto .....	86
	Liite 8. Valmennusprosessimanuaali .....	87

# 1 Johdanto

Kehittämistyön toimeksiantajana on S-ryhmän osaamisen kehittämisen keskus Jollas Instituutti. Jollas Instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa S-ryhmän kaikkia henkilöstöryhmiä myyjistä johtajiin ja tarjoaa palvelujaan kaikille liiketoiminnoille marketeista maatalouskauppaan. Jollaksen tehtävänä on kehittää S-ryhmäläisten osaamista siten, että liiketoiminnot voivat menestyä ja tuottaa laadukkaita palveluja asiakasomistajille ja S-ryhmän muille asiakkaille. Jollas Instituutti sijaitsee Itä-Helsingissä, Jollaksessa. Henkilökuntaa Jollas Instituutissa on noin 44.

Kehittämistehtävän tavoitteena on saada tukiprosessiin kuuluva laskutusprosessi luotua, kuvattua ja vietyä käytäntöön. Jollas Instituutissa ei aiemmin ole ollut dokumentoituja prosesseja käytössä, ainoastaan vakiintuneet tavat, joita kukin on soveltanut parhaaksi katsomallaan tavalla. Liiketoiminnan tavoitteiden myötä on toimintoja kehitettävä kustannustehokkaimmiksi ja päällekkäisyyksiä poistettava eli luotava selkeät prosessit, joita myös mittarein seurataan. Tavoitteena on parantaa kokonaisuudessaan Jollas Instituutin laskutukseen liittyvien toimintojen suorituskykyä, joita mitataan yrityksen omien mittareiden lisäksi myös asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavilla mittareilla.

Tutkimuksen päätavoitteena on suunnitella, toteuttaa ja viedä käytäntöön uusi laskutusprosessi. Käyttöönnotossa on varmistettava henkilöstön osaaminen viestinnän ja koulutuksen avulla. Henkilöstön sitoutuneisuus toimimaan yhteisten sovittujen toimintamallien mukaisesti on edellytys kehittämishankkeen onnistumiseksi. Päätavoitetta tukevia alitavoitteita ovat laskutuksen päällekkäisten toimintojen karsiminen, automatisointi sekä prosessin suorituskykyä mittaavien tunnuslukujen määrittely. Mittareista, havainnoista ja prosessin vakiinnuttamisvaiheen haastatteluiden tuloksesta selvitetään saavutettiiniko asetetut tavoitteet. Näistä johdetaan lisäksi toimenpide-ehdotukset jatkokehittämiseksi.

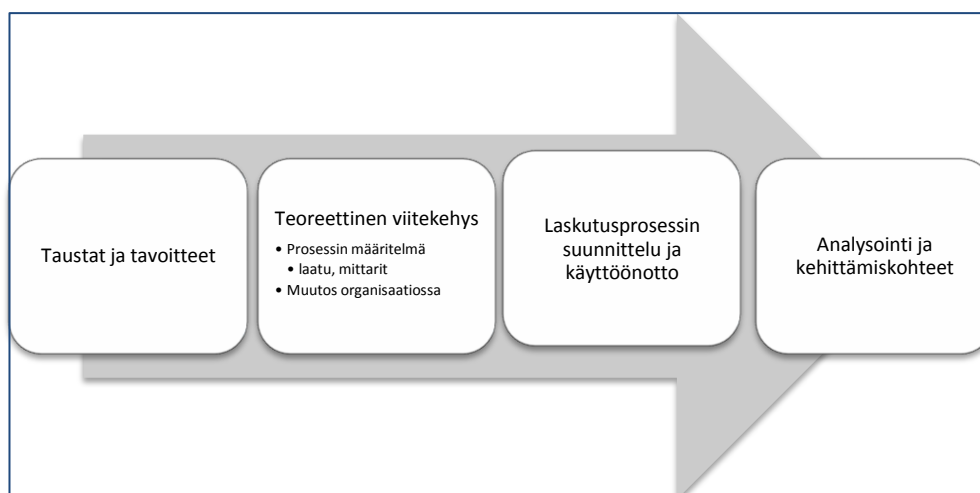
Laskutus mielletään usein väärin vain talous- ja laskentahenkilöiden toiminnaksi, vaikka prosessi koskettaa koko henkilökuntaa päivittäin. Prosessi on onnistunut vasta, kun kaikki prosessiin osallistuvat toimivat yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti,

he ymmärtävät miksi toimintamalli on kehitetty, mikä on oman roolin merkitys kokonaisuudessa.

Laskutusprosessin uudistaminen on monivaiheinen projekti: nykytilan havainnointi, prosessisuunnittelu, järjestelmien sovittaminen prosessiin, mittarien määrittely, käyttöönotto, seuranta ja edelleen kehittäminen. Prosessin uudistaminen ja kehittäminen vaativat muutosjohtamista ja koko johdon sitoutuneisuutta. Toiminnan muutos toivottuun suuntaan ei tapahdu itsestään eikä heti, vaan se vaatii sitoutuneisuutta johdolta sekä koko organisaation uudistumiskykyä. Kehittämistyössä luodaan täsmällinen prosessikuvaus ja yksiselitteinen mittaristo, joka viedään käytäntöön johdon tuella.

Prosessin kuvaamisen ja mittareiden määrittelemisen tavoitteena on tehostaa ja yhdenmukaistaa toimintaa, jolloin toiminta muuttuu laadukkaammaksi ja sitä kautta saavutetaan kustannussäästöjä. Käytännössä prosessikuvausten tavoitteena on saada muutoksia organisaatiossa: työvaiheet keskitetään, päällekkäisyyksiä poistuu, toiminta tulee läpinäkyväksi, kukin tietää oman roolinsa, jolloin arjen tekeminen helpottuu ja muuttuu laadukkaammaksi.

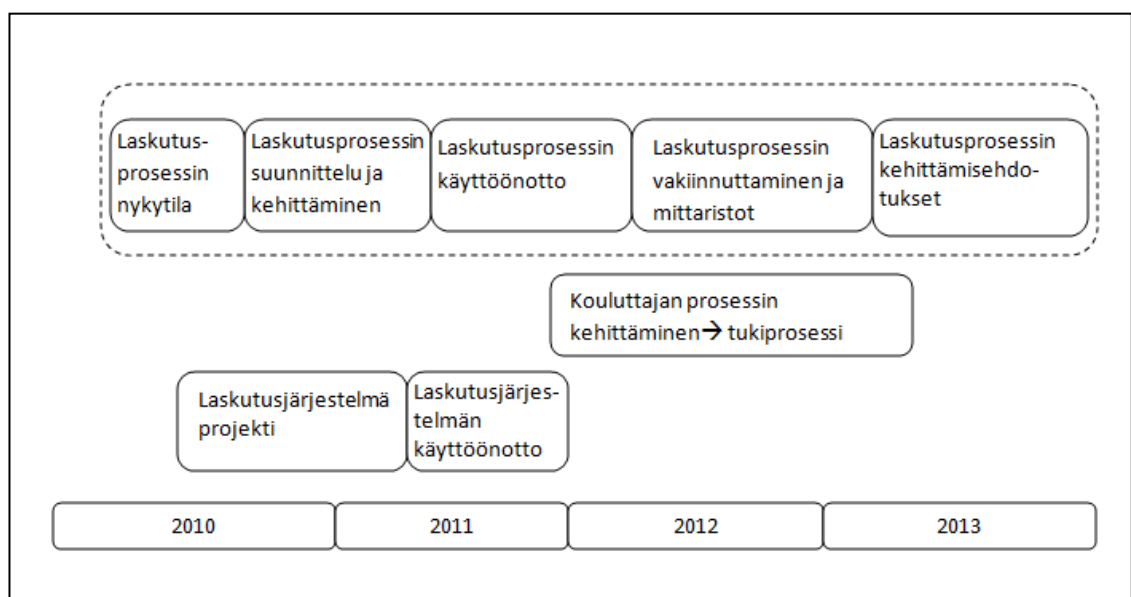
Kehittämistyö on jaoteltu neljään vaiheeseen. Ensin esitellään tausta ja tavoitteet, sen jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan prosessimääritelmään, käyttöönottoon ja muutosjohtamiseen. Empiriaosuuden toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja otetaan käyttöön laskutusprosessi. Neljännessä vaiheessa arvioidaan tuloksia ja tehdään kehittämisohdotukset (kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämistehtävän vaiheistus

Esimerkkiyrityksen tukiprosessi koostuu monesta eri osa-alueesta: valmennusten markkinointi, valmennuspalautteet, oppisopimusten hallinta sekä tilojen varaus ja laskutus. Tässä työssä keskitytään laskutusprosessiin, joka sisältää kaikki vaiheet asiakassyötteestä tuotteen ostamiseksi asiakkaalle lähettävään laskuun. Koska varsinainen lasku lähtee asiakkaalle emoyhtiön talousosastolta, päättyy laskutusprosessi Jollas Instituutissa laskutustietojen lähettämiseen omasta toiminnanohjausjärjestelmästä, esilaskutusjärjestelmästä, SAP-järjestelmään. Muut tukiprosessin osa-alueet rajataan työstä pois. Laskutusprosessin kehittämisen mahdollistamiseen kuuluu olennaisena osana järjestelmien hyödyntäminen ja uuden laskutusjärjestelmän käyttöönotto liittymineen. Itse laskutusjärjestelmäprojekti rajataan tästä kehittämistyöstä pois.

Aikataulus ja työn rajausta ilmenee kuviosta 2. Työn empiriaosuuden toteuttaminen aloitettiin vuoden 2010 toisella neljänneksellä karkealla suunnittelutyöllä samanaikaisesti kirjallisuuteen tutustumisen kanssa. Vuonna 2010 syksyllä aloitettiin laskutusjärjestelmäprojekti prosessin nykytila-analysoinnista. Laskutusprosessin käyttöönotto sijoittui vuoden 2011 syksyille. Vuonna 2012 oli laskutusprosessin vakiinnuttamisvaihe sekä samanaikaisesti koulutuksiin liittyvien tukitoimintojen kehittämisen vaihe. Vuonna 2013 vakiinnuttamisvaiheen jälkeen tehtiin kehittämis ehdotukset perustuen havainnointiin, mittaristoihin ja haastatteluista saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyöstä rajattiin pois laskutusjärjestelmäprojekti sekä muu tukitoimintojen kehittäminen.



Kuvio 2. Empiriaosuuden rajausta ja aikataulu



## **2 Prosessien kehittäminen ja muutos organisaatiossa**

Prosessien kehittäminen on muutosta. Totutuista toimintatavoista pitää oppia pois ja omaksua uusi tapa toimia. Myös organisaatio voi muuttua prosessien myötä. Työn ohjausta tulee usealta suunnalta, sekä funktionaalisen organisaation esimieheltä, että prosessin omistajalta. Yrityksessä muutokset aiheuttavat usein myös muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Esimiehiltä prosessien kehittämisestä johtuva muutos vaatii aina vahvaa muutosjohtajuutta ja sitoutumista muutokseen.

Empiirisessä osuudessa muutoksen kohteena on organisaatio, sen toimintatavat ja järjestelmät, jotka mahdollistavat uuden tavan toimia. Teknologian muutokset ja uusi laskutusprosessi on muutos, jossa organisaatio joutuu luopumaan totutuista toiminnoista ja omaksumaan uuden tavan toimia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu siksi kahdesta osa-alueesta: prosessit (prosessien kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen) sekä muutos (muutos organisaatiossa ja muutosprojektin hallinta).

### **2.1 Prosessien määrittely ja tunnistaminen**

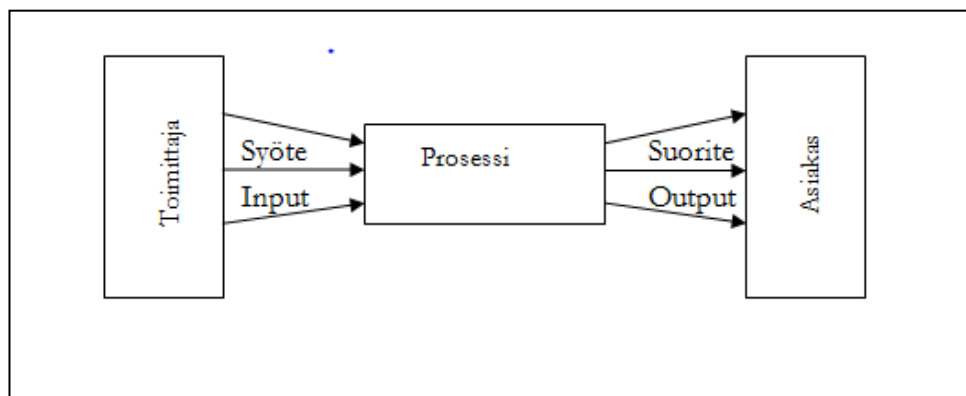
Prosessien mallintaminen ja uudistaminen on ollut yritysten tuloksellisuuden kehittämisen keskeisiä keinoja jo vuosikymmeniä. Prosessiajattelun ominaisuuksia ovat asiakas-keskeisyys, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnan mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen prosessia parantamalla. Yrityksen toiminnan kehittäminen prosesseina on keino strategian toteuttamiseen, asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen sekä toiminnan tehokkuuteen yhteistyössä yli organisaatorajojen. Prosessiajattelussa korostuvat usein tehostamispyrkimykset ja päällekkäisten työtehtävien karsiminen. Toiminnan tehostamiseen liittyvät usein myös tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat työvaiheiden automatisoinnin sekä dokumentointi tärkeänä keinona yhteisten toimintatapojen levittämiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010,10.)

Tuloksellisuuden kehittäminen vaatii onnistuakseen tietoa tuloksellisuuden tasosta ja syistä, jotka lisäävät tai heikentävät tuloksellisuutta. Tätä varten toimintaa on seurattava ja tietoa kerättävä systemaattisesti suoritusmittareiden avulla. Tunnusluvut ja mittarit

voidaan määritellä vasta, kun on selvä käsitys toiminnan tarkoituksesta ja siitä johdettuista tavoitteista. Toiminnan tarkoituksesta johdetut tärkeimmät prosessit kuvataan ja prosesseille määritellään tunnusluvut, joita mitataan. Prosessikuvaukset ovat johtamisen ja toiminnan kehittämisen väline. (Martinsuo & Blomqvist 2010,6; Laamanen 2009, 174.)

### 2.1.1 Prosessin määritelmä

Prosessi on joukko toimenpiteitä, jotka resurssien avulla tuottavat määritellyn lopputuloksen. Tässä työssä prosessilla tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, liiketoimintaprosessia. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toistuvia tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnalle hyödyllisen tuloksen. (Lecklin 2002, 137; Laamanen 2005, 154.) Määritelmä ei ole täydellinen, jos puhutaan vain toiminnoista, tarvitaan lisäksi resursseja (ihmiset, järjestelmät, tiedot, ohjausmenetelmät) sekä syöte asiakkaalta. Syöte jalostuu prosessissa resurssien avulla suoritteiksi (kuvio 3).



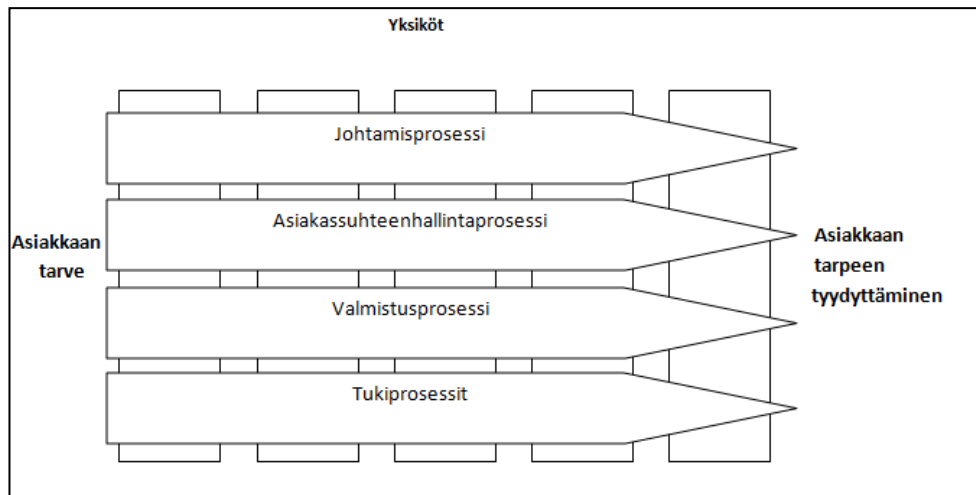
Kuvio 3. Prosessin käsite (Laamanen 2009, 152)

Prosessin lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteen. Prosessit parhaimmillaan alkavat asiakkaiden tarpeista ja päättyvät asiakkaisiin, tuottaen asiakkaalle lisäarvoa. Prosessin toimivuuden pääasiallinen mittari on asiakas, saiko asiakas sen, mitä hän odotti saavansa. (Kiiskinen 2002, 30; Laamanen 2009, 30; Pesonen 2007, 129.) Organisaation tulee johtaa tätä arvon luomista ja tässä prosessissa muodostuu organisaation operatiivinen tulos (Laamanen 2005, 155).

Laamasen (2009, 36) mukaan organisaation saavutukset ovat aina yhteistyön tulosta. Nykyorganisaatioissa tiimit ja verkostot edistävät yhteistyötä. Parhaimmillaan ihmiset nauttivat työstään ja tulokset ovat sen mukaisia. Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toimintalogiikkaa toimintojen sarjana, minkä avulla saavutetaan organisaation tulokset.

Jotta prosessin toimivuutta voidaan analysoida, arvioida ja kehittää, on prosessi kuvattava. Prosessikuvaus voi olla mallinnus todellisesta (reaaliprosessi) tai aiotusta (ideaaliprosessi) toiminnasta. Kuvaus ei kuitenkaan kerro mitään tekijöiden tuntemuksista (motivaatio, kuormitus) tehtäviä suorittaessaan. Näitä subjektiivisia kokemuksia kartoitetaan esimerkiksi havainnoimalla tai haastatteluin. On huomioitava, että prosessin suorituskky ei riipu vain tehtävien organisoinnista, vaan myös resursseista, joiden avulla tehtäviä tehdään. Prosessin toimimattomuuden syinä voi olla esimerkiksi puutteelliset työvälineet ja osaaminen tai ajanpuute. Kaikkia prosesseja ei tarvitse tiukasti standardoida ja kuvata, vaan ne saattavat toimia parhaiten ilman tiukkaa sääntelyä. Tällaisissa prosesseissa esiintyy vaihtelevuutta syötettävissä panoksissa ja tuotoksissa. Henkilöstöllä pitää olla ammattitaitoa ja arvostelukykyä, jotta prosesseissa päästään hyvään tulokseen myös tällaisissa vaihtelevissa oloissa. (Hall & Johnsson 2009; Honkanen 2006, 178.)

Prosessi siis koostuu toiminnoista, sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä joille on määritetty tuotokset ja vastaanottajat eli ulkoiset tai sisäiset asiakkaat. Prosessit ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjaus ja organisointi tapahtuvat prosessien pohjalta, horisontaalisesti. Prosessi leikkaa yrityksen eri yksiköt ulottuen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin. (Kiiskinen 2002, 28–34.)



Kuvio 4. Prosessien kulku läpi organisaation (Laamanen 2009, 60; Lecklin 2002, 140)

Kiiskisen ym. mukaan (2002, 31–35) organisaatiorakenteita voidaan prosessijohtamisen näkökulmasta tunnistaa kolmenlaisia:

- Tulosyksikköorganisaatiossa prosessien tehtävänä on tukea tulosyksiköitä prosesseihin liittyvien tehtävien ja kehittämisen osalta. Tulosyksiköt omistavat resurssit eikä prosessien omistajilla ole ohjausvaltaa. Kehittämisehdotukset hyväksyy tulosyksikön johto.
- Matriisiorganisaatiossa tulosyksiköt ja prosessit muodostavat matriisin. Johtamisessa sovitetaan yhteen tulosyksiköiden ja prosessien tavoitteita. Prosessien omistajilla on kehittämisvastuu sekä ohjausvalta prosesseille määriteltyjen tehtävien osalta. Tulosyksiköiden resursseja on määritelty myös ydinprosessien käyttöön, jotka voivat päättää resurssien käytöstä itsenäisesti. Sekä tulosyksiköllä että ydinprosessilla on tulosvastuu määriteltyjen tehtävien osalta.
- Prosessiorganisaatiossa prosessien omistajien tehtävänä on kehittää toimintaa ja vastata operatiivisesta tuloksesta. Prosessit omistavat organisaation resurssit, niitä ei ole erikseen tulosyksiköiden käytössä ollenkaan.

### 2.1.2 Prosessien luokittelu

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan usein määrittelyä mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Samalla tarkastellaan ja rajataan prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Tämä määrittely on tärkeää, koska prosessit luovat organisaatiossa ohjaamisen rakenteet. Prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin, jolloin kehittäminen ja

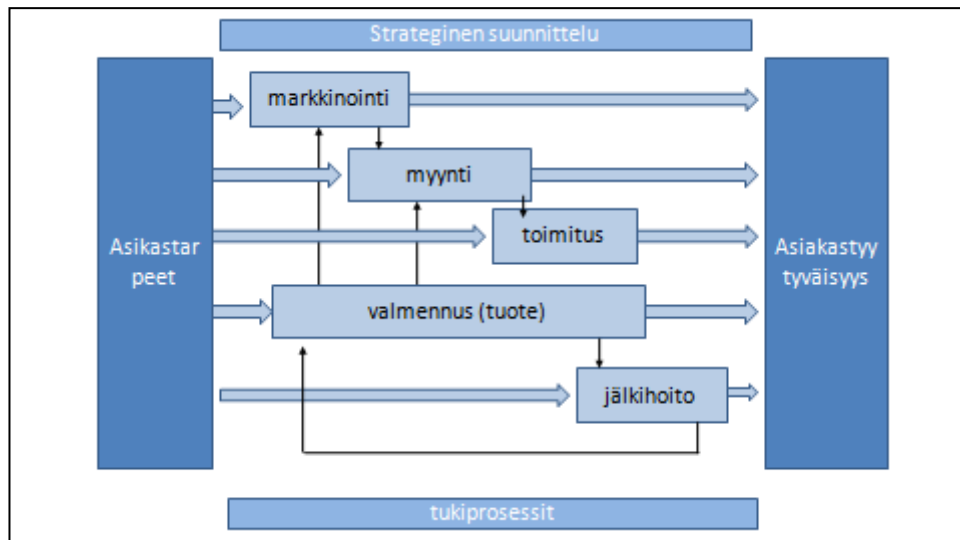
ohjaus eivät ole yrityksessä irrallisia toimintoja. Tällä rajausperiaatteella edistetään jatkuvaa kehittämistä. (Laamanen 2009, 53.)

Toinen tunnistamisen periaate rajaamisen ohella on prosessin luokittelu. Organisaatiossa on hyvin erilaatuisia ja -tasoisia prosesseja (Lecklin 2002, 145; Pesonen 2007, 131):

- Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne ovat asiakasta palvelevia prosesseja, joissa jalostetaan yrityksessä olevat kyvyt ja osaaminen asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi tuotteiksi.
- Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, prosessin asiakas on organisaation sisällä. Tämäkin prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, puhutaan sisäisestä asiakkaasta. Tukiprosessit tukevat toimintaa ja luovat ydinprosesseille edellytykset onnistua.
- Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Ne liittyvät organisaation menestystekijöihin ja ovat ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit täytyy määrittää ja kuvata, niitä seurataan ja ohjataan. Avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit on tunnistettava, mutta niitä ei tarvitse kuvata. Näin kevennetään turhaa kuvaamista.

Jotta organisaatiossa voidaan luokitella prosesseja, on työ aloitettava prosessikartan piirtämisestä. Prosessikartta on viestinnän väline, kuva, jossa on esitetty kaikki organisaation prosessit ja niiden väliset yhteydet. Kartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan ymmärtämistä. Prosessikartan tekee johto, jolla on paras kokonaisnäkemys toiminnasta. He määrittävät ja nimeävät organisaation prosessit. Prosessikartan määrittelyllä johto osoittaa sitoutuneisuutta prosessiajatteluun ja toiminnan kehittämiseen. (Laamanen 2009, 60; Pesonen 2007, 133–134.)

Prosessikartan esitystapoja on useita. Kuviossa 5 on yksi tapa esittää prosessikartta. Asiakkaat ja heidän tarpeensa on esitetty kuvassa vasemmalla, tyytyväiset asiakkaat oikealla ja keskellä on kuvattu prosesseja. Prosessien väliset nuolet kertovat prosessien keskinäisistä vaikutussuhteista.



Kuvio 5. Jollas Instituutin prosessikartta (mukaillen Laamanen 2009, 61)

### 2.1.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan Martinsuon ja Blomqvistin mukaan (2010, 12) lisäarvoa tuottavien tehtävien sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen kuvaamista ja tunnistamista. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä, esimerkkinä organisaatioita yhdistettäessä muutostoiminnan apuna. Kuvauksia hyödynnetään myös työn kuormituksen mittaamisessa, resurssitarpeiden selvittämisessä sekä työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä. Prosessikuvausten avulla asetetaan tulosten, toiminnan ja laadun arvioimiseksi mittareita. Mittareiden avulla taas kehitetään prosesseja tehokkaammiksi. (JUHTA 2002, 13.)

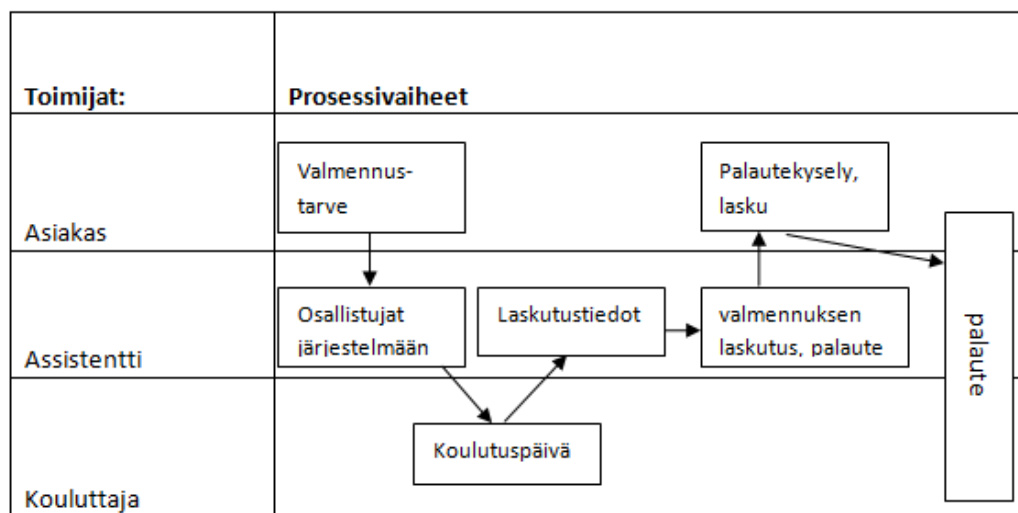
Johdon on tärkeää ymmärtää mihin kohtaan yrityksen prosessikarttaa yksittäinen prosessi kuuluu (kytkennät muihin prosesseihin), mitä lisäarvoa prosessi tuo asiakkaalle ja mitkä ovat yrityksen kriittiset prosessit eli mitkä prosessit tuovat eniten arvoa asiakkaille. Tämän jälkeen kuvattava prosessi rajataan syötteiden ja tuotosten kautta sekä tunnistetaan prosessin rajapinnat ja resurssit. Kaikki ydinprosessit rajataan samalla kertaa, jotta varmistetaan eheä prosessikokonaisuus. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11–12.)

Prosessikuvaus on sekä kuvallinen esitys eli kaavio prosessista että sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Prosessien kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään toimintansa vaikutuksia läpi organisaation. Jokainen tietää oman roolinsa merkityksen kokonaisuudessa, tehtävää ei ainoastaan osata tehdä, vaan ymmärretään

miksi se tehdään. Henkilöt, jotka suorittavat osia prosessista, tunnistetaan roolin perusteella. Rooli kertoo vastuualueen, johon liittyvät tietyt tehtävät ja toiminnot. (Lecklin 2002, 153; Laamanen 2005, 155.)

Prosessi voidaan kuvata karkealla tasolla, mikäli kyseessä ei ole kriittinen prosessi tai prosessin ei tarvitse toteutua joka kerta samanlaisena. Kriittinen prosessi on aina kuvattava yksityiskohtaisesti, mikäli halutaan, että prosessin toteuttajilla on yhdenmukainen tieto ja prosessi toteutetaan aina samanlaisena. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erotetaan tehtävät, riippuvuudet, roolit ja vastuut. Prosesseja voidaan kuvata esimerkiksi ns. uimaratakaavioin, vuokaavioin, matriisein tai ohjeistuksin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13–14.)

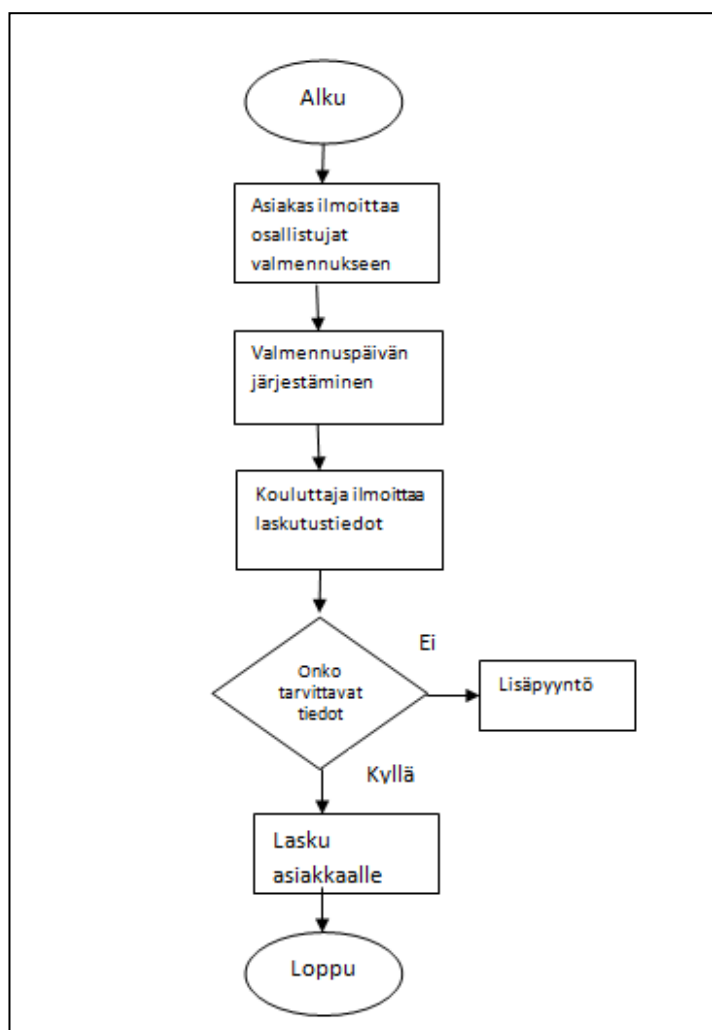
Niin sanotussa uimaratamallissa (kuvio 6) kaavion vasempaan reunaan merkitään toimijat, roolit, jotka osallistuvat prosessiin (esim. asiakas, laskuttaja, kouluttaja). Oikealle merkitään prosessin kaikki vaiheet siihen kohtaan uimarataa, jossa on vaiheen tekijä. Tehtävien symbolina käytetään neliötä. Vaiheet numeroidaan ja yhdistetään nuolilla tehtäväjärjestyksessä. Kuvassa on toteutettu ”prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen”. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13–14.)



Kuvio 6. Prosessikuvauksen uimaratamalli

Vuokaaviota käytetään prosessien yksityiskohtaisessa kuvaamisessa (kuvio 7). Kaavio näyttää kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Vuokaaviossa käytetään yleisiä, melko

vakiintuneita merkintätapoja, vuo etenee alkutapahtumasta loppuun. (Lecklin 2002, 204.)



Kuvio 7. Vuokaaviona esitetty prosessin kulku

Tehtävämatriisissa eli toiminnot taulukossa esitetään prosessin eri vaiheet sanallisesti. Toiminnot on eritelty sarakkeisiin tai riveihin vaiheittain, samoin roolit eli tekijät.

Taulukko 1. Esimerkki tehtävämatriisista (mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 13)

	Ennen valmennus- ta	Valmennuksen aikana	Valmennuksen jälkeen
<b>Asiakas</b>	Osallistujat valmen- nukseen		
<b>Kouluttaja</b>		Valmennuspäivän veto	Laskutustiedot
<b>Assistentti</b>			Lasku asiakkaalle



Prosessikaavion piirtämisen jälkeen on avattava prosessivaiheet. Jokaisesta vaiheesta kirjataan ylös kuka tekee, mitä, miten, milloin ja missä. Vaihe kuvataan preesensmuotoon esimerkiksi: ”Laskuttaja tarkastaa laskutustiedot ja liitteet, ennen kuin hyväksyy laskun järjestelmään”. Vaiheen työohjeistus on muualla (esimerkiksi sähköisessä prosessikuvauksessa linkillä napsautettavissa).

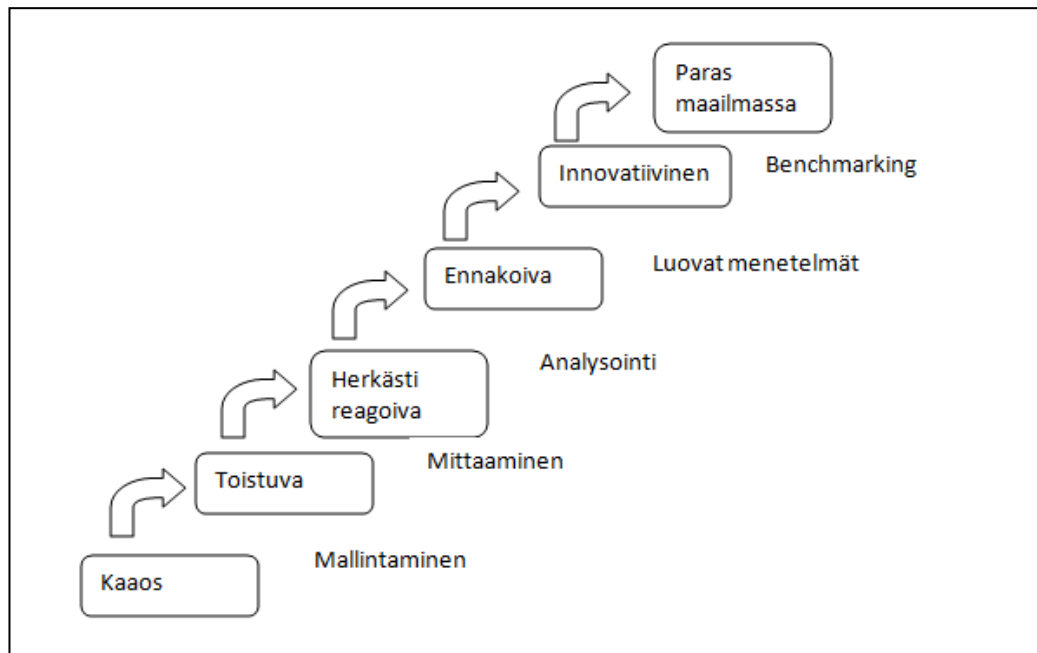
Toiminnan kuvaaminen ei vielä riitä osoittamaan, että yrityksessä on toimiva laadunhallintajärjestelmä ja toimivat prosessit. Prosessikuvausten jälkeen on ryhdyttävä toimimaan kuvausten mukaisesti, kerättävä tietoa toiminnan onnistumisesta, reagoitava tietoihin ja parannettava jatkuvasti toimintaa kohti tavoitteita. Puhutaan arkipäivän toiminnan ohjaamisesta. (Pesonen 2007, 152.)

## **2.2 Prosessit osana yrityksen toiminnan kehittämistä**

Prosessien kehittäminen liittyy organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen, joita kaikkia ohjaavat organisaation strategia, visio ja muut toimintaperiaatteet. Organisaation johdon tulee antaa selkeät tavoitteet prosessien kehittämiseksi, muutos ei saa jäädä kertaluontoiseksi, vaan kehitystyön on oltava jatkuvaa. Prosessien kehittämisen tavoitteina on useimmin toiminnan tehostaminen, laadun parantaminen, palvelutason parantaminen ja kustannussäästöjen aikaansaaminen. (JUHTA 2008, 13.)

### **2.2.1 Prosessiajattelun kehittyminen**

Prosesseissa on kyse organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa. Erilaiset kehitysvaiheet seuraavat toisiaan prosesseihin liittyvän näkemyksen syventyessä. (Laamanen 2009, 41–42.) Laamasen mukaan (2009, 44) prosessiajattelun kehittymistä yrityksessä kuvaa parhaiten kuvio 8.



Kuvio 8. Prosessin kehittyminen, tavoitteena paras prosessi (Laamanen 2009, 44)

Kuvion mukaisesti organisaation toiminta on alussa kaoottista. Asioita tehdään silloin kun ne tulevat eteen, usein kukin tekee asiat omalla tavallaan. Pelisääntöjä ei oikeastaan ole toimintatavoissa. Jotkut kuvittelevat, että tällainen toiminta on joustavaa ja niinhän se yksilön kannalta onkin, antaahan se henkilöille mahdollisuuden toimia omien intressiensä mukaisesti. Organisaatiolle epäselvä, kaoottinen toimintatapa ei ole hyväksi, koska organisaation tulokset vaativat yhteistyötä. (Laamanen 2009, 44.)

Laamasen kuviossa toisessa vaiheessa tunnistetaan toistuvia toimintamalleja. Toimintamallit kuvataan ja niille luodaan pelisäännöt ja ohjeet. Vaarana on, että organisaatiossa tehdään sääntöjä ja ohjeita ilman kytkentää tuloksiin. Johtamisen kehittämisen kannalta tämä vaihe on vaikein. Kuinka viedä kuvaukset osaksi jokapäiväistä toimintaa on haaste monelle johtajalle. (Laamanen 2009, 44.)

Laamasen mukaan seuraavassa prosessin kehittämisen, herkan reagoinnin vaiheessa ryhdytään mittaamaan prosessin suorituskykyä. Mittaamisen avulla voidaan analysoida kehitystä ja ennakoida toimintaa. Prosessin mittaamisesta kerrotaan kappaleessa 2.1.7. Kehityksen seuraavassa vaiheessa käytetään prosessista saatavaa informaatiota aikaisempaa paremmin hyväksi. Analysointivaiheessa on sekä mitattua tietoa omasta toiminnasta että taito analysoida tietoa. Laamasen mukaan vasta tässä vaiheessa voidaan lähestyä kysymystä organisaation menestystekijöistä. Aiemmissa vaiheissa pohdinta on

ollut lähinnä mielipiteisiin pohjautuvaa keskustelua. Tämän vaiheen tunnuspiirre onkin laaja mitatun informaation käyttö päätöksenteossa. Innovatiivisuusvaiheessa mittaamisen ja informaation painopiste siirtyy organisaatiosta ulospäin toimintaympäristön tarkkailuun ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. Analyysin edistetään joustavuutta, luovuutta ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Prosessien innovatiivisuutta osoittaa niiden ainutlaatuinen tuloksetekokyky. (Laamanen 2009, 45–46.)

Prosesseissa on kyse organisaation operatiivisesta tehokkuudesta. Työ- ja toimintajärjestelmän kehittämisessä on tiedettävä mitä työssä tehdään, miksi tehdään ja kuka tekee. Organisaatio saattaa saavuttaa prosessissaan parhaan tason maailmassa. Sitä ei voi toiset organisaatiot kopioida. Prosessien kehittäminen vaatii johtajilta ja kehittämisestä vastaavilta henkilöiltä pitkäjänteistä, usean vuoden työskentelyä. Kysymys on loppujen lopuksi ihmisistä, ajattelutavan ja organisaation kulttuurin kehittämisestä, ei ohjeista ja säännöistä. (Laamanen 2009, 46.)

### **2.2.2 Prosessijohtaminen**

Funktionaalisessa organisaatiossa asetetaan strategiasta tavoitteet, jotka on muokattu tunnusluvuiksi. Tavoitteet puretaan pienemmiksi osiksi; esimerkiksi myyntitavoitteet ositetaan myyjille. Prosessikeskeisessä johtamisessa organisaation kriittiset toiminnot kuvataan prosesseiksi. Kuvaamisen jälkeen tarkastellaan, pystyykö prosessi toteuttamaan strategiaa vai tarvitaanko siihen muutoksia. Ajatuksena on, että operatiiviset tulokset ovat prosessien kautta syntyviä. (Laamanen 2005, 233.) Organisaatio johtaa ja ohjaa prosesseja saavuttaakseen yritykselle asetetut päämäärät. Jotta prosesseja voisi johtaa, on prosesseille asetettava yrityksen strategiasta johdetut tavoitteet. Organisaatio on on ymmärrettävä prosessista saatavaa palautetta ja osattava käyttää palautetta prosessin jatkuvaan kehittämiseen.

Puhdas prosessijohtaminen on monesti vaikeaa toteuttaa. Helpompaa on soveltaa prosessijohtamista loogisesti eteneviin prosesseihin, joilla on selkeä järjestys toimintoketjussa sekä tavoiteltu lopputulos. (Lecklin 2005, 142.) Hyvä toimiva prosessi edellyttää toimivaa johtajuutta. Yritys määrittelee prosesseilleen prosessinomistajat, jotka vastaavat prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä (Hannus 2003, 32). Prosessinomistajaa voidaan verrata tulosityksikön tai osaston johtajaan. Hänen tehtävänä on varmistaa

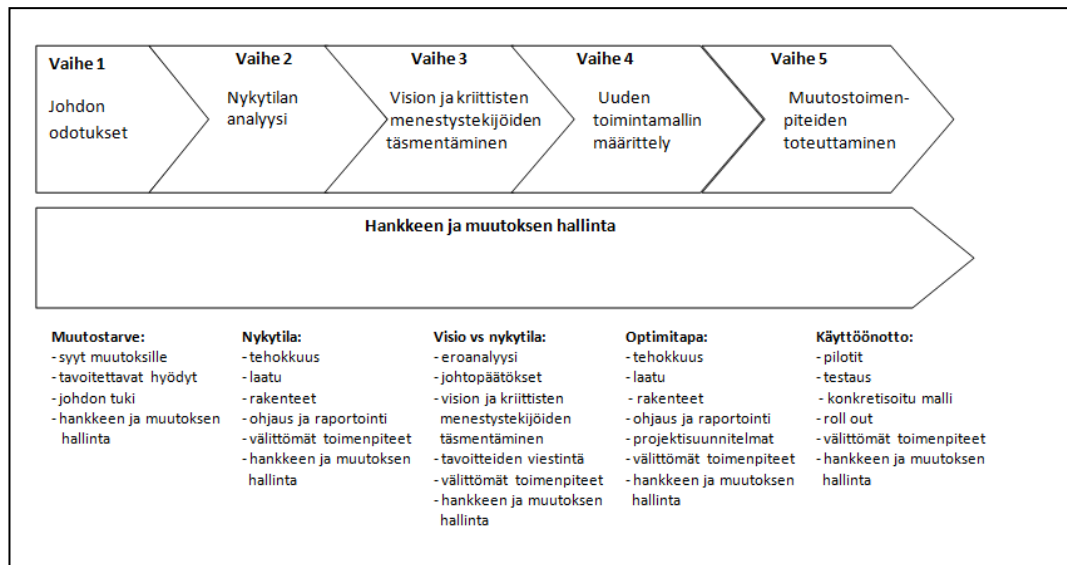
liiketoimintaprosessin suorituskky ja tulos. Organisaation on määritettävä prosessin-omistajan ja linjajohdon valta- ja vastuujaot ja heidän on toimittava myös sovitun mukaisesti, jotta prosessi toimisi. Lecklin 2005, 145.)

Olennaista prosessijohtamisessa on horisontaalinen, asiakkaiden tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan (2002, 36) prosessinomistaja vastaa prosessin suunnittelusta, toimivuudesta, tuloksellisuudesta, seurannasta, kehitystarpeiden tunnistamisesta ja kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistajuuden etuja ovat muun muassa se, että prosessikehityksestä ja prosessin toimivuudesta vastaa yksi henkilö, prosessin omistaja, jolloin voidaan varmistaa, että koko prosessi toimii.

### **2.2.3 Uuden prosessin kehittäminen**

Jotta ymmärtäisimme miksi kehittää prosesseja, on ymmärrettävä laadun ja sen johtamisen merkitys yritystoiminnassa. Laadulla saavutetaan asiakkaiden tyytyväisyys, sisäisen toiminnan laadulla myös henkilöstön tyytyväisyys. Pesosen (2007, 17) mukaan laadunkehittäminen kohdistuu paljolti prosessien tehostamiseen. Organisaation laadunhallintajärjestelmä on kirjattu laatukäsikirjaan. Oikein rakennettuna laatujärjestelmä on johdon apuväline; se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa (Lecklin 2002, 35). Jokaisella menestyvällä organisaatiolla on oma laadunhallintajärjestelmänsä, jonka tärkeänä osana prosessien kuvaukset ovat.

Organisaation tuloksellisuuden kehittäminen prosessien kautta voi tarkoittaa prosessin kehittämistä aina prosessimaiseen toimintatapaan siirtymisestä olemassa olevan prosessin kehittämiseen. Kaikissa prosessin kehittämistoimissa voidaan tunnistaa samankaltaiset vaiheet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9.) Prosessien kehittäminen on tässä jaettu viiteen vaiheeseen alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 9. Prosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38)

Vaihe 1. Johdon odotukset määrittävät prosessien kehittämisen. On tärkeää varmistaa johdon sitoutuminen hankkeeseen. Lisäksi on rajattava prosessi, jota muutos koskee. Prosessien kehittämisestä laaditaan myös karkean tason kustannus- ja hyötylaskelmat sekä riskianalyysi. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43.)

Vaihe 2. Nykytilanteen analyysi toimii muutoksen lähtökohtana. Tavoitteena on saada yhteinen näkemys nykytilasta ja muutoksen tarpeellisuudesta. Analyysivaiheen apuvälineinä ovat muun muassa prosessikuvaukset, resurssi- ja kustannusanalyysit. Analysoimalla toimintaa organisaatio saa hyödyllistä tietoa uuden toimintatavan suunnittelun pohjaksi. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää haastatteluja, keskusteluja, ryhmätyitä, prosessien havainnointia ym. Osallistajat ovat eri henkilöstöryhmien edustajia, myös johdon on oltava mukana keskusteluissa. Tässä vaiheessa alkaa henkilöstön sitouttaminen ja motivointi muutokseen. Tärkeää on, että kyseisen prosessin operatiiviset työntekijät ovat mukana alusta alkaen prosessin kehittämisessä. (Kiiskinen ym. 2002, 45–47.)

Vaihe 3. Muutostavoitteiden määrittämisvaiheessa selvitetään nykytila-analyysissa tehdyt toimintoketjujen kuvaukset, resurssikartoitukset ja niiden kautta avautuvat muutosmahdollisuudet nykyiseen prosessiin. Nykyisen toiminnan parantaminen ei aina riitä, vaan halutaan kokonaisvaltaisempaa muutosta. Muutostavoitteiden toinen puoli onkin visioon perustuva uusien toimintamallien luominen. Tässä vaiheessa menestyvät

organisaatiot vertaavat toimintaansa ja tavoitetilansa sekä sisäisesti muihin yksiköihin että ulkoisesti toisiin vastaaviin organisaatioihin. Tämän benchmarkingin kautta organisaatio voi parantaa omaa toimintaansa ja prosessejaan entistä tehokkaammiksi. Muutosprosessin onnistuminen vaatii onnistuakseen selkeät mittarit. Muutosprosessi tulee konkreettiseksi kun visiot ja tavoitteet muutetaan aikataulutetuiksi osatavoitteiksi. Muutosprosessia tulee seurata jatkuvasti luotettavien, oikeiden mittareiden avulla. Mittarit voivat olla taloudellisia, euromääräisiä sekä laadullisia. (Kiiskinen ym. 2002, 49–54.)

Vaihe 4. Uusien toimintamallien suunnitteluvaiheen tavoitteena on konkretisoida muutostavoitteiden toteuttaminen ja määrittää toimintatapa tavoitteiden saavuttamiseksi. Uuden toimintatavan ideointi vaatii luovuutta, ryhmässä on oltava prosessin avainhenkilöiden lisäksi ”sparraajana” asiantuntija, jolla on näkemystä prosessista. Työryhmän on oltava ennakkoluuloton ja ymmärrettävä muutoksen tarpeellisuus, jotta todellisia muutoksia toimintatapoihin syntyisi. Vision pohjalta laadittavat prosessit on kyettävä tekemään konkreettisiksi henkilötasolle, jotta toimintamallit otetaan käyttöön arjessa. Lisäksi on suunniteltava mahdolliset oppimistarpeet henkilöstölle. Pelkkä tieto ja tiedottaminen muutoksesta eivät riitä. Henkilöstön on itse aidosti muututtava muutosprosessin myötä, tarvitaan oivaltamista oman roolin merkityksestä ja tiedon ymmärtämistä. (Kiiskinen ym. 2002, 55–57.)

Vaihe 5. Uusien toimintamallien käyttöönottovaiheessa muutokset toteutetaan konkreettisesti, vanhoista toimintamalleista luovutaan ja uudet otetaan käyttöön. Mitä konkreettisemmat ovat uudet toimintamallit sitä joustavammin muutos sujuu. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa työntekijöiden koulutus ja opastus uusiin työtehtäviin. Tehokas käyttöönotto edellyttää seuraavia seikkoja: tyytymättömyyttä vanhaan toimintamalliin ja uuden houkuttelevuutta, muutosvision selkeyttä, käytännön näkyviä toimenpiteitä, uskoa muutoksen toteutumiseen sekä panostusta muutokseen. Muutoksissa tulisi saada nopeasti jotakin näkyvää aikaan, jotta työntekijät eivät menetä uskoaan muutokseen. (Kiiskinen ym. 2002, 59–62.)

Prosessien kehittämistyö ei pääty käyttöönottoon. Käyttöönottovaiheen aikana tai heti käyttöönottovaihetta seuraavan vakiinnuttamisvaiheen vakiinnuttua on prosessi kytkettävä yrityksen ohjaus- ja seurantajärjestelmään. Suoritteita ja toimintaa valvotaan mitta-

rien avulla, asiakaspalautteita kerätään ja prosessia auditoidaan säännöllisesti. Saadun palautteen perusteella käynnistyy prosessin kehityssilmukan toinen kierros. (Kiiskinen ym. 2002, 222–224.)

Vakiinnuttamisvaiheessa on henkilöstöä ohjattava toimimaan uuden prosessin mukaisesti. Toimintaa on mitattava ja korjattava mahdolliset virheet prosessissa. Nestonin ja Nelisin (2008, 257) mukaan prosessien vakiinnuttamisvaiheen riskit ja toimenpiteet riskien välttämiseksi on kirjattu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Vakiinnuttamisvaiheen riskit ja toimenpiteet (Neston ja Nelis 2008, 257)

	Riski	Toimenpide
1.	Prosessilla ei ole omistajaa eikä kukaan johda prosessia.	Ylimmän johdon on määriteltävä prosessin omistaja. Tämä on prosessin kriittisin menestystekijä
2.	Ihmiset eivät luovu vanhasta toimintatavasta.	Etsi syyt, miksi. Jos motivaatio puuttuu, myy hyödyt heille. Muussa tapauksessa kouluta ja ohjaa henkilöstöä toimimaan uuden toimintatavan mukaisesti.
3.	Prosesseja ei päivitetä.	Varmista, että henkilöstö toimivat prosessin mukaisesti ja antavat kehitysehdotuksia.
4.	Henkilöstö ei löydä prosessin kehittämiskohteita.	Rohkaise henkilöstöä antamaan kehitysehdotuksia. Kerro, että ovat tärkeitä ja johtavat toimenpiteisiin.

Nestonin ja Nelisin taulukosta (taulukko 2) ilmenee, että riskit vakiinnuttamisvaiheessa ovat suurimmalta osin johdon toiminnalla vältettävissä. Prosessille asetetaan omistaja, joka vastaa uuden prosessin sujuvuudesta. Hän motivoi henkilöstöä toimimaan prosessin mukaisesti, rohkaisee henkilöstöä antamaan palautetta uuden prosessin toimivuudesta sekä kehittää prosessia edelleen.

#### 2.2.4 Prosessien mittaaminen ja seuranta

Prosessin hallintaan kuuluu olennaisesti mittaus. Mittaamisessa on kyse tiedoista, joita voi esittää parhaiten numeroilla, taloudellisilla tunnusluvuilla. Numeroilla on totuttu mittaamaan esimerkiksi organisaatioiden suorituskykyä, tuotosta. Näiden lukujen hidas reagointi kasvaviin uhkiin ei aina anna tarpeeksi pohjaa yritysjohton päätöksenteon

tueksi, koska tuotosmittarit ovat tilastollisia mittareita eli niitä voidaan tulkita vasta prosessin jälkeen. Yritysten toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa ja monimutkaistuksessa tarvitaan lisäksi tunnuslukuja mittaamaan prosessin suorituskykyä. Prosessia mittaavat tunnusluvut antavat tietoa toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi, ei niinkään taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. Vaikka prosessinaikainen mittaaminen on vaikeaa, toiminnan jatkuva parantaminen edellyttää prosessimittareiden käyttöä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 18; Laamanen 2005, 23.)

Toiminnan mittaamisella on kaksi tarkoitusta. Ensinnä johto seuraa toimintaa ja sen kehittymistä erilaisten tunnuslukujen kautta, nämä tunnusluvut toimivat pohjana strategiselle ja operatiiviselle päätöksenteolle. Toisaalta mittaustuloksia käytetään toiminnan ohjaamiseen ja henkilöstön kannustamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 260.) Organisaation johtoa kiinnostaa kokonaisuuden hallinta, tavoitteet ja kehittymisen seuranta. Yleisin mittaristo yritystasolla on tasapainotettu tuloskortti, Balanced Score Card (BSC). BSC-ajattelua käytetään usein strategian jalkauttamiseen ja se on kaiken toiminnan suunnittelun ydin, myös prosessien. (Pesonen 2007, 155–156.)

Ennen mittareiden valintaa on tiedettävä mitä mitataan. Laamanen (2005, 47) kirjoittaa, että toiminnan mielekäs mittaaminen ei onnistu ilman mallintamista. Organisaation toiminta on ensin mallinnettava prosesseiksi ja vasta tämän jälkeen voidaan toimintaa tehokkaasti mitata. Prosessien hallintaan kuuluu tärkeänä osana mittaaminen. ”Jos et voi mitata prosessia, et voi ohjata sitä, jos et voi ohjata sitä niin et voi johtaa ja hallita sitä.” (Lecklin. 2002, 170.) Jokainen prosessi tulee olla mitattavissa. Mittareiden määrä yhden prosessin osalta vaihtelee. Saattaa olla yksikin mittari, joka kertoo asian tilan ja sen avulla voidaan prosessia ohjata ja kehittää. Useimmiten tarvitaan 2-5 mittaria seuraamaan yhtä prosessia, osa seuraa prosessia, osa lopputulosta. (Pesonen 2007, 186.) Mittareiden ensisijainen tehtävä on edistää prosessien ohjausta ja jatkuvaa parantamista. Ellei mittaamiseen paneuduta, se voi pian käydä aikaa vieväksi ja kalliiksi. On parempi sisällyttää muutamia hyviä mittareita avaintoiminnoista raportointimekanismeihin, kuin kehittää laajoja kertaluontoisia kartoituksia. Prosesseissakin pätee vanha sanonta ”sitä saa, mitä mittaa”. (Katzenbach, Steffen & Kronley 2012; Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)



Prosessien mittarit voidaan jakaa tulosmittareihin ja sisäisiin laatumittareihin. Tulosit-  
tarit mittaavat prosessin lopputuloksen laatua. Mittareina voi olla tuotteen ulkoiset  
ominaisuudet tai esimerkiksi arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja menestys markki-  
noilla. Sisäiset laatumittarit antavat tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi.  
Ajantasaista prosessimittausta ja - ohjausta tehdään jatkuvasti. Mittaamisesta seuraavia  
kehittämistoimenpiteitä tehdään suunnitellusti, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Mittarit  
ja tunnusluvut ilman tavoitteita eivät ole tehokkaita. Haasteet tavoitteiden asettamisessa  
on purkaa ne käytännön toiminnaksi. (Laamanen 2005, 55; Pesonen 2007, 171–172.)

Hyvä mittari on selkeä, tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittarien  
tulisi tukea jokapäiväistä toimintaa, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriidassa. Tärkeää  
on saada luotettavat tulokset nopeasti ja vaivattomasti mieluiten automaattisesti. Pro-  
sessin kehittyessä, ovat myös mittarit arvioitava ja muutettava uuden prosessin mukai-  
seksi, mittareiden on siis oltava muunneltavissa. Mittareista saatavan tiedon keräämi-  
seen ja käsittelyyn on valittava vastuhenkilö, jotta tieto tulisi aina ajallaan ja olisi luo-  
tettavaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 19; Lecklin 2002, 173.)

Alla joitakin esimerkkejä Lecklinin (2002, 174) mukaan laatumittareista koskien talous-  
hallinto-, toimitus- ja asiakaspalveluprosesseja:

- laskuja/pv (taloushallinto)
- toimitusaika/pv (toimitus)
- virheiden lkm/lasku (taloushallinto)
- reklamointien määrä, % (kaikki)
- virhekappaleiden lkm, % (toimitus)
- luotettavuus % (kaikki)
- myöhässä olevat työt % (asiakaspalvelu)

### **2.3 Muutos organisaatiossa**

Nykypäivänä organisaatiot eivät menesty ilman uudistumiskykyä. Muutokset organisa-  
tioissa saattavat olla ovat isoja, yrityssaneeraukset, ulkoistamiset ja fuusiot tai pieniä  
toimintatapojen muutoksia. Organisaatioita muutetaan ja toimintoja kehitetään pää-

määränä muun muassa entistä tehokkaammat toimintatavat, kustannussäästöt ja parempi tulos. Muutoksia saatetaan aloittaa edellisten muutosten ollessa vielä kesken. Henkilöstö joutuu elämään alati muuttuvassa työyhteisössä. Huoli tulevaisuudesta ja omasta työstä saa henkilöstössä aikaan muutosvastarintaa.

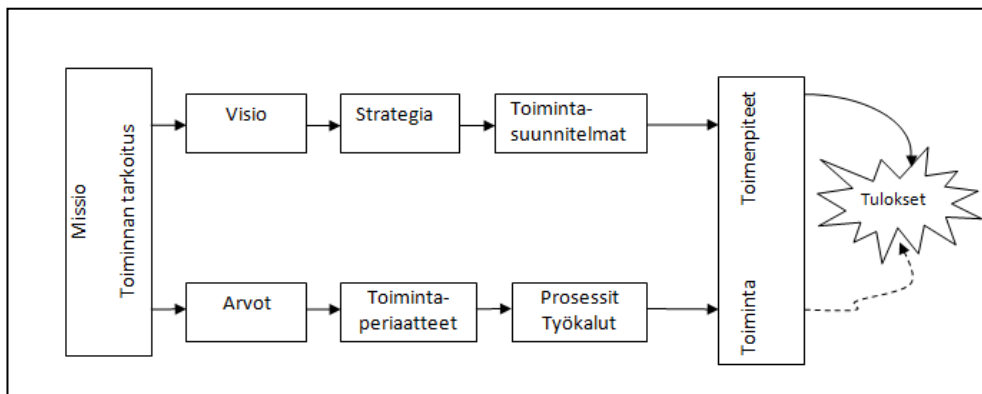
Tässä kappaleessa tutkitaan teoriaa miksi muutosvastarintaa syntyy ja millä muutosjohtamisen keinoilla organisaation muutokset onnistutaan viemään onnistuneesti läpi. Prosessien kehittämisen teorian ymmärtäminen ei yksin riitä onnistuneen kehittämishankkeen läpivientiin yrityksessä, muutoksessa tarvitaan aina johtajuutta.

### **2.3.1 Muutoksen arviointi**

Muutos tarkoittaa yksinkertaisuudessaan, että jotakin asiaa ei enää ole tai asiat tehdään toisin kuin ennen. Muutos merkitsee myös aina luopumista vanhasta. Se on vaikeaa, mikäli luopumiselle ei ole varattu riittävästi aikaa. Muutos on nykyajan työelämässä arkipäivää, työn tekemisen ja organisoinnin tavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutokset voivat olla pieniä muutoksia työtehtävissä tai isoja organisaatiomuutoksia. Muutos on aina haaste niin organisaatiolle kuin työntekijöille, koska se aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutokseen organisaation ilmiönä on yhä vaikeampi tarttua, sillä nykyään muutos nivoutuu organisaation perustoimintaan, muutos on lähes jatkuvaa. Kehittäminen ja uudistaminen käsitteitä käytetään rinnakkain muutoksen kanssa. Tosin uudistus ja kehittäminen kuvaavat enemmän itse tekemistä, jonka tavoitteena on muutos. (Mattila.2007, 9; Ponteva 2010, 24.)

Laamasen (2009, 251) mukaan organisaation toiminta koostuu kahdesta eri tasosta. Ensimmäisessä tasossa ovat toimenpiteet, jotka ovat tuloksena tietoisista päätöksistä. Toisessa tasossa on organisaation kulttuuri, tiedostamaton taso; toimimme omaksumiemme arvojen rajoissa. Muutos organisaatiossa on onnistunut vasta, kun toimintamalli on muotoutunut osaksi organisaation kulttuuria. Esimerkkinä kuviossa 10 strategisen suunnittelun eteneminen kahdessa tasossa. Ylempi taso kuvaa perinteistä suunnittelua, jonka avulla siirrytään nykytilasta uuteen tilaan. Alempi taso kuvaa kulttuurista etenemistä arvoista toimintaperiaatteiden kautta prosesseihin. Prosesseilla on tärkeä tehtävä viedä strategiset linjaukset osaksi organisaation kulttuuria ja arkipäivän toimintaa. Usein organisaation johto hoitaa suunnittelun kiitettävästi missiosta strategian kaut-

ta toimintasuunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Tuloksien saavuttamiseksi hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon myös yrityksen arvot ja kulttuurin.



Kuvio 10. Kaksi eri tasoa missiosta tuloksiin (Laamanen 2009, 252)

Avainasemassa organisaation muutoskyvyn luomisessa on johdon sitoutuneisuus käsitellä organisaation tavoitteita ja tulevaisuudenkuvia säännöllisesti sisäisessä viestinnässä. Jos organisaation kehitystarve on henkilöstön tiedossa laajasti, ei muutoksen motivointi ole mahdotonta. (Mattila 2007, 109.)

Muutoshallinnan peruskysymyksiä ovat:

- Miksi muutos toteutetaan?
- Onko muutos mielekäs?
- Miten voin vaikuttaa muutokseen?

Jokainen muutoksessa oleva etsii vastauksia näihin kysymyksiin. Muutos pyritään ottamaan hallintaan hakemalla sille perusteluja, ymmärtämällä sen merkitys ja vaikuttamalla sen toteutumiseen. Muutosjohtamisen tärkein tehtävä on mahdollistaa näihin kysymyksiin vastaaminen huolehtimalla samanaikaisesti muutoksen sisällöstä ja toteutustavasta. Sisällölliset toimenpiteet ovat tehtävämuutosten, aikataulujen ja resurssien säätelyä, toteutustavasta huolehdittaessa huomioidaan muutoksessa olevien eri näkökulmat ja tarpeet. (Työterveyslaitos 2010.)

### 2.3.2 Muutosvastarinta

Yksi muutokseen liittyvä psykologinen mekanismi on sisäisen tasapainon säilyttäminen. Pyrkimys tasapainoon koskee sekä yksilöitä että organisaatiota. Yksittäisen ihmisen mielessä kytee toive: ”Kunpa muutokset joskus loppuisivat, jotta ehdittäisiin hoitaa asiat kunnolla.” Lisäksi mielen keskeinen pyrkimys on tuskallisten asioiden välttely. Muutoksiin liittyy aina tuskallisia asioita kuten ylimääräisiä töitä, ongelmia, ristiriitoja, epävarmuutta, pelkoja. Ongelmana on se, että usein vain organisaation johto tuntee muutosta vauhdittavat tekijät, uhat ja hyödyt. Muu henkilöstö kohtaa vain muutoksia vastustavat tekijät. Virheellisesti johto kertoo muutoksen informoinnin yhteydessä keralla kaiken ja olettaa henkilöstön omaksuvan muutokset, joiden valmisteluun johdolla on saattanut mennä useita kuukausia. (Helin.2006, 124.)

Muutos herättää lähes poikkeuksetta epäluuloa ihmisissä, sen ilmentymä organisaatiossa on muutosvastarinta, joka on mieluummin sääntö kuin poikkeus. Yksilölle on turvallisempaa säilyttää tyydyttävä toimintojen nykytila kuin rynnätä uuteen, joka saa aikaan epävarmuuden, jopa pelon tunteen. On inhimillistä kantaa huolta tulevaisuudesta ja näyttää se. Muutosvastarinnassa on kyse asenteista ja tunteista, joka on seurausta usein seuraavista seikoista: kyvyttömyydestä uuden edessä, mielipide-eroista, ulkoisen motivaation tai sisäisen motivaation puutteista. Muutosvastarinta ilmenee irtisanoutumisena muutoksesta, ei sitouduta uuteen tilanteeseen, ollaan pettyneitä tilanteeseen ja organisaatioon, joka ilmenee suuttumuksena ja kielteisyytenä. (Kiiskinen ym. 2002, 65–68; Ponteva 2010, 24).

Kiiskinen ym. (2003, 65–68.) on jaotellut muutosvastarinnan kolmeen eri tyyppiin:

Kiiskisen ym. mukaan ensimmäinen muutosvastarinnan alue on kyvyttömyyskriisi. Muutosta vastustetaan, koska ollaan eri mieltä organisaation rakenteesta, teknisistä ratkaisuista tai prosessin toimivuudesta. Vastustusta voi olla myös, koska henkilö kokee, että kyvyt, tiedot ja taidot eivät riitä työtehtävien suorittamiseen. (Kiiskinen ym. 2003, 66.)

Kiiskisen ym. mukaan toinen muutosvastarinnan alue on motivaatiokriisi. Muutoksen myötä tehtävien lisääntymisen tai oman aseman muuttumisen myötä henkilökohtaiset

tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, eivätkä muutokset ole aina tasapainossa palkan, ylennyksen tai muiden palkkioiden kanssa. Tällöin puhutaan ulkoisen motivaation puutteesta. Muutosvastustus on tällöin itsepintaisempaa kuin kyvyttömyyskriisissä, koska kyseessä on henkilön oma arvovalta. (Kiiskinen ym. 2003, 66–67.)

Kiiskisen ym. mukaan kolmas muutosvastarinnan alue on motivaatiokriisi epäoikeudenmukaisuuskriisi. Muutosvastarintaa voi syntyä, jos henkilö ei ole sisäisesti motivoitunut. Hän ei koe muutosta ja siitä johdettuja tavoitteita tärkeiksi eikä tavoittelemisen arvoisiksi. Henkilö ei usko muutokseen, eikä voi siihen sitoutua. Tähän on vaikea puuttua, koska kyseessä arvot ja asenteet. (Kiiskinen ym. 2003, 67.)

Muutosvastarinta tuntuu henkilöstä aina oikeutetulta ja järkevältä, vaikka se johdon silmissä näyttääkin muulta. Muutosvastarintaa on siksi arvioitava vakavasti ja etsittävä ratkaisua juurisyistä asti. Johto puhuu usein rutiinitöiden poistamisesta ja liiketoiminnasta johtuvista muutoksista, henkilöstö taas haluaa tietää mitä muutos merkitsee omaan työhön. Etäältä katsottuna uusi houkuttelee, mutta jos muutos tulee omalle kohdalle, lisääntyy vastarinta. (Mattila 2007, 101.)

### **2.3.3 Muutoksen johtaminen**

Yrityksen johdon tavoitteena muutoksessa on viedä muutos onnistuneesti läpi ja vakiinnuttaa uudet toimintatavat arkeen. Tähän työhön tarvitaan muutosjohtajuutta, halua ja taitoa päästä tavoiteltuun lopputulokseen. Taitava muutosjohtaja osallistaa henkilöstöä projektin eri vaiheissa, jolloin ymmärrys muutoksen syistä ja seurauksista kasvaa ja sitä kautta henkilöstö sitoutuu muutokseen. Onnistuneessa organisaatiomuutoksessa henkilöstö tekee muutoksen yhdessä johdon kanssa.

Yksi tunnetuimpiin muutoksen johtajuuden asiantuntijoihin kuuluva John P. Kotter on jaotellut muutoksen johtamisen kahdeksanvaiheiseen prosessiin. Jos mikä tahansa vaihe ohitetaan tai vaiheiden järjestystä muutetaan, eivät asiat kehity toivotulla tavalla. Seuraavassa John P. Kotterin (2006, 29–131) kahdeksan vaihetta:

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tunne

Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, eikä muutoksia

koeta välttämättömiksi, muutosta ei saa vietyä eteenpäin. Muutoksen kiireellisyiden ja välttämättömyyden ymmärtäminen on tärkeää yhteistyön saavuttamiseksi. Jotta organisaatio saadaan ymmärtämään muutosten välttämättömyys, tarvitaan rohkeita toimenpiteitä, usein koskien johtamistaitoja.

## 2. Perusta ohjaava tiimi

Mittavien muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan vahva, toisiinsa luottava ryhmä, joka pystyy pitämään muutosprosessin käynnissä suuntana yhteinen tavoite. Tällaisessa tehokkaassa ohjaavassa ryhmässä on neljä ominaispiirrettä: Asemaan perustuva valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Onko ryhmässä tarpeeksi avainhenkilöitä? Onko osaamista tehdä perusteltuja päätöksiä? Onko hyvässä maineessa olevia henkilöitä, jotta ryhmän päätöksiä uskotaan? Onko muutosjohtajia? Kahden ensimmäisen taidon varassa on prosessin hallinta. Viimeksi mainituiden taitojen avulla luotsataan muutosta. Johtajuus on erityisen tärkeää, koska ihmisten ja asioiden johtaminen rinnatusten vie muutosta eteenpäin. Asioiden johtajat laativat suunnitelmia, viestivät liian vähän ja valvovat henkilöstöä. Ihmisten johtajat laativat visioita, tiedottavat asioista ja antavat henkilöstölle valtuuksia. Tiimissä on aina oltava ihmisten johtamisen taitoja.

## 3. Laadi visio ja strategia

Vision avulla luodaan tulevaisuuden kuva yrityksestä, jotakin joka on henkilöstölle tavoittelemisen arvoista. Vision avulla selkiytetään muutoksen suuntaa ja voidaan koordinoita toimenpiteitä. Kun suunta on tiedossa, on päätöksiä helpompia tehdä. Hyvä visio on kuviteltavissa ja viestittävässä oleva. Visio on mahdollista saavuttaa ja vetoaa työntekijöiden ja sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin. Strategia määrittää yrityksen tavoitteet pitkällä aikavälillä. Strategia toteuttaa yrityksen visiota ja on merkityksellinen ellei sitä myös toteuteta.

## 4. Viesti muutosvisio

Muutosvision viestiminen on suuri urakka ja muutoksen onnistumisen ehto. Jos muutosprosessin ensimmäiset vaiheet ovat epäonnistuneet syystä tai toisesta, ei muutosta koeta riittävän tärkeäksi. Visio saattaa olla liian monimutkainen, jolloin viestiminen on hankalaa, eikä henkilöstö ymmärrä muutosvisiota. Viestin-

nän on oltava yksinkertaista ja selkeää, toistoa on oltava riittävästi monissa eri kanavissa, jotta viesti olisi tehokas ja saavuttaisi halutun tuloksen. Lisäksi avainhenkilöiden on viestittävä toimivansa vision mukaisesti, jotta visioon ja viestintään uskottaisiin. Johdon on puututtava myös ulkoisiin ristiriitoihin, tekojen on oltava yhtä puheiden kanssa. Kun kaikki edellä mainitut toimenpiteet ovat kohdallaan ja viestintä on lisäksi kahdensuuntaista, on yrityksellä mahdollisuus onnistua muutosviestinnässään ja päästä toivottuun lopputulokseen eli vision ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Viestinnän avulla henkilöstön on paitsi ymmärrettävä muutostavoitteet, myös sisäistettävä visio.

#### 5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Pyritään muuttamaan organisaatorakenteet muutosta edistäväksi, jolloin henkilöstölle annetaan enemmän valtaa ja vastuuta toteuttaa visiota. Muutostilanteessa tarvitaan myös valmennusta, koska henkilöstöltä puuttuu uudessa tilanteessa usein taidot toimia vision mukaisesti. Valmennus on onnistuessaan sekä teknistä, taitoihin liittyvää että sosiaalista, asenteisiin liittyvää. Kun yrityksessä on oikeanlainen rakenne, osaava henkilöstö ja esimiehet, jotka toimivat vision mukaisesti, on yrityksellä valtava voimavara suoritusten parantamiseksi.

#### 6. Lyhyen aikavälin onnistumiset

Suuriin muutoksiin menee usein paljon aikaa. Muutoksen ylläpitäminen ilman lyhyen aikavälin onnistumisia, on riskialtista. Muutoshankkeessa on oltava hyviä, lyhyentähtäimen onnistumisia. Kriteereinä voidaan pitää, että ne ovat näkyviä, kiistattomia ja ne nivoutuvat selvästi muutokseen. Lyhyen aikavälin onnistumiset vahvistavat muutosta ja samalla auttavat vision hienosäätämisessä vahvistaen onnistumisen liikevoimaa. Kun myös epäilijät näkevät konkreettisia tuloksia, muutosvastarinta laantuu.

#### 7. Vakiinnuta parannukset, lisää muutoksia

Kun muutosprojekti on päätetty, on muistettava, että ihmisten on taipumus palata takaisin aiempaan ja ottaa vanhat toimintamallit käyttöön. Toimintaa on jatkuvasti seurattava ja viestittävä. Uskottavuuden lisääminen muutokseen lyhyen

aikavälin onnistumisten kautta poikii lisää muutosprojekteja. Esimiehet karsivat samalla tarpeettomia riippuvuuksia muutosten helpottamiseksi.

#### 8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Kulttuuri tarkoittaa ryhmän toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Arvot vaikuttavat toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenet vaihtuvat. Koska yrityskulttuurilla on tällainen mahti, on uudet toimintatavat saatava juurrutettua kulttuuriin, muuten muutos saattaa epäonnistua. Uudet toimintatavat juurtuvat kulttuuriin vasta, kun tiedetään, että ne toimivat ja ovat vanhoja tapoja parempia. Tämä tapahtuu useimmiten uudistamisprosessin lopussa. Työ loppuu vasta muutosten vakiinnuttua ja kulttuurin muututtua muutosten myötä, siksi muutoksesta keskustelu ja viestintä on tärkeää vielä pitkään.

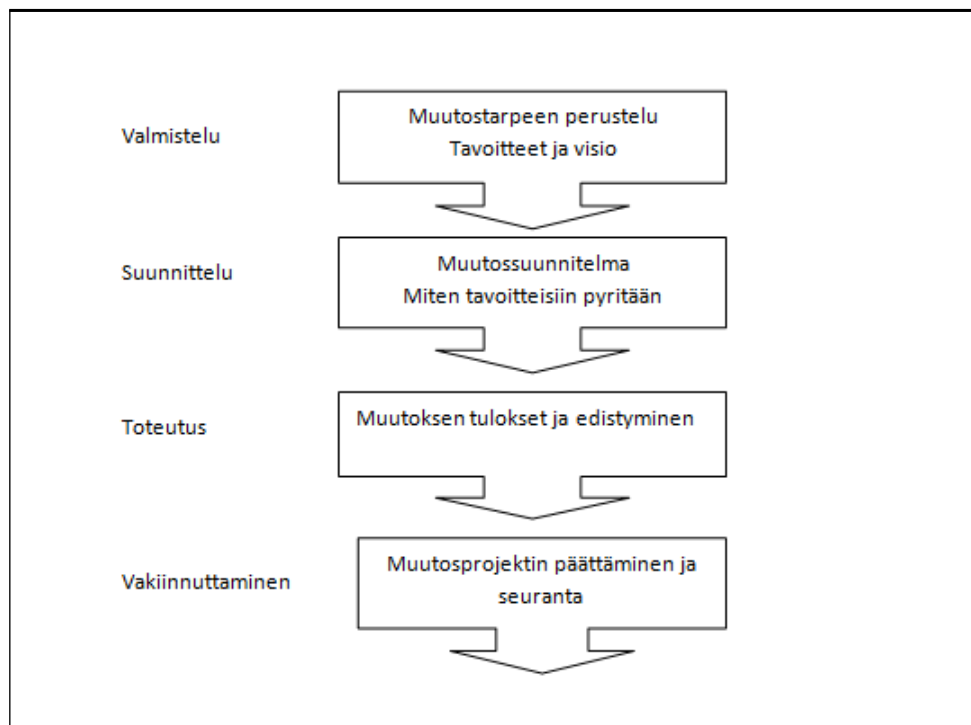
Kaiken kaikkiaan muutoksen johtamisessa tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista. Kotterin (2006, 23) mukaan onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista (leadership) ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista (management). Yksi tärkeimmistä keinoista ihmisten johtamisessa on viestintä. Sen merkitystä ei voi liiaksi painottaa. Viestintä on onnistuneen muutoksen ehto.

#### 2.3.4 Muutosviestintä

Muutostilanteessa vuorovaikutteinen, kasvotusten tapahtuva viestiminen korostuu. Viestitään minkälaisesta muutoksesta on kyse, mitä on jo tehty ja mitä tulee tapahtumaan. Muutoksessa viestinnällä luodaan ja ylläpidetään keskustelua. Tavoitteena on auttaa ihmisiä ymmärtämään muutoksen syyt ja tavoitteet. Viestinnän on tarkoitus välittää tietoa, jotta muutoksen tavoitteet saavutettaisiin tehokkaasti. Henkilöstö on ennen kaikkea kiinnostunut asioista, jotka koskettavat omaa työtehtävää ja organisaatiota. Tehokasta, oikeaa tietoa on saatava jatkuvasti, muuten alkavat yrityksen epäviralliset tiedotuskanavat, ”huhut” toimia, tämä lisää epävarmuutta ja muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Viestinnällä tuetaan muutoksen johtamista ja toteuttamista. Yrityksen johto on aina vastuussa viestinnästä, vastuuta ei voi siirtää viestintäosastolle tai projektiryhmälle. (Lanning ym. 1999, 220; Opas hyvään esimiesviestintään S-ryhmässä, 2012.)



Viestintä keskittyy muutoksen eri vaiheissa eri asioihin. Projektin eri vaiheiden viestintää ei kannata sotkea keskenään, tieto tulee epätarkaksi ja jää ajankohtaisempien asioiden alle. (Lanning ym. 1999, 220.)



Kuvio 11. Viestintä muutoksen eri vaiheissa (mukaillen Lanning ym. 1999, 220)

Valmisteluvaiheessa on henkilöstölle viestittävä muutostarpeen välttämättömyydestä. Henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen tavoitteet ja sisäistettävä visio. Viestinnän on oltava kaksisuuntaista, henkilöstölle on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä ja mielipiteensä. Viestintä vaatii huolellista suunnittelua. Jos valmistelu- ja suunnitteluvaiheen viestintä on vähäistä, visio on liian monimutkainen tai käytetään henkilöstölle vierasta kieltä, on jälkikäteen vaikea korjata henkilöstön luottamusta muutokseen. Muutosprojektin siirryttyä toteutusvaiheeseen on viestinnän oltava jatkuvaa ja säännöllistä koko henkilöstölle tarkoitettua, ei vain muutostyössä aktiivisesti oleville ryhmille suunnattua. (Lanning ym. 1999, 222.) Viestintäkanavia on käytettävä monipuolisesti hyväksi, jotta viestin sisältö tulee oikein ymmärretyksi. Huomioitavaa myös se, että vaikuttavin viestintä on aina kaksisuuntaista, kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tällöin henkilöstö pääsee esittämään kysymyksiä ja sanomaan mielipiteensä.

Lanningin ym. viestinnän askeleet muutoksen eri vaiheissa sopivat yhteen Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanportaisen mallin kanssa. Kotter korostaa mallissaan ih-

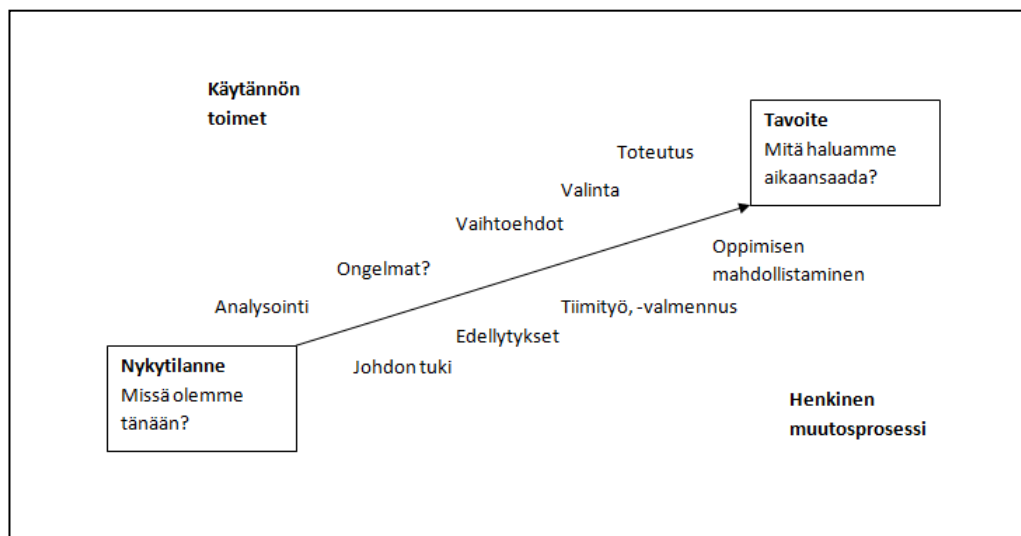
misten johtamista (leadership). Ihmisten johtajat laativat visioita, jotka ovat viestittävis-  
sä ja tiedottavat asioista. Kotterin portaat on jaoteltavissa Lanningin ym. viestinnän  
vaiheiden mukaisesti: muutoksen valmisteluvaihe (luo kiireen tunne, perusta ohjaava  
tiimi) suunnitteluvaihe (laadi ja viesti visio ja strategia), toteutusvaihe (anna henkilöstöl-  
le valtuudet, lyhyen aikavälin onnistumiset) sekä vakiinnuttamisvaihe (vakiinnuta pa-  
rannukset, juurruta toiminta yrityskulttuuriin). Kotterin kahdeksassa vaiheessa toimin-  
nan lisäksi viestinnällä on suuri merkitys muutoksen onnistuneeseen hallintaan.

## 2.4 Viitekehyksen yhteenveto ja hyödyntäminen empiriassa

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osa-alueesta

1. prosessit (prosessien suunnittelu, kehittäminen, toteutus ja mittaaminen)
2. muutos (muutoksen hallinta, viestintä ja johtaminen)

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna prosessien kehittämisen toimet huomioiden muu-  
tosjohtamisen vaatimukset. Ilman hyvin suunniteltua muutoksenhallintaa ei prosessi-  
uudistus pääse tavoitteisiinsa.



Kuvio 12. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 151)

Prosessimaiseen ajatteluun siirrytään usein toiminnan tehostamisvaatimusten seurauk-  
sena. Suurimmat muutokset perinteiseen funktionaaliseen toimintaan verrattuna ovat  
toimintojen kulkeminen horisontaalisesti läpi organisaation. Prosessiajattelussa koros-  
tuu organisaation yhteistyö, toimenkuvien muuttuminen rooleiksi sekä jatkuva proses-  
sien kehittäminen. Kullakin henkilöllä on prosessin toiminnoissa oma tehtävänsä. Kos-

ka hän ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa, vaikuttaa se työn tehokkuuteen ja motivaatioon.

Prosessi ei kuitenkaan toimi itsestään. Tehokkaan prosessin tunnuspiirteinä voidaan pitää, että prosessi on kuvattu selkeästi, sitä johdetaan ja kriittisiä kohtia mitataan. Prosessia johtaa prosessinomistaja. Prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuudesta, mittaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Prosessin omistajalla on oltava johdon ja esimiesten täysi tuki, jotta hän onnistuisi tehtävässään ja prosessi toimisi tehokkaasti. Prosessin seurannassa ja kehittämisessä mittaamisella on tärkeä merkitys. Prosessia voidaan mitata monilla erityyppisillä mittareilla, esimerkkeinä taloudelliset mittarit (kate), asiakastytyväisyyttä kuvaavat mittarit (kyselyt, reklamaatiot), toiminnan kehittämiseen suunnatut mittarit (toimitusaika, -täsmällisyys). Tehokkaassa, toimivassa prosessissa asiakas on nähtävissä prosessin jokaisessa vaiheessa. Prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen.

Prosessin kehittäminen ja uudistaminen on aina muutosta. Ihmiset kokevat muutoksen henkilökohtaisesti, usein siihen liittyy epävarmuuden tunteita. Osataanko uutta toimintatapaa, järjestelmää, säilyykö työpaikka? Muutos on henkinen prosessi, jossa henkilöstölle on luotava edellytyksen onnistua uudessa tilanteessa. Henkilöstön on ymmärrettävä miksi muutosta tarvitaan ja miten uusi tavoitetilä saavutetaan. Viestintä on oltava kahdensuuntaista, henkilöstölle on annettava mahdollisuus omien ajatustensa ja tunteidensa esittämiseen. Muutoksessa johdon ja etenkin lähimpien esimiesten rooli korostuu. Tarvitaan muutosjohtajuutta, selkeää viestintää, koulutusta ja ohjausta, jotta muutos onnistuu. Muutos ei saa olla hätiköityä, vaan tarkoin suunniteltua. Tässäkin pätee lause ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”.

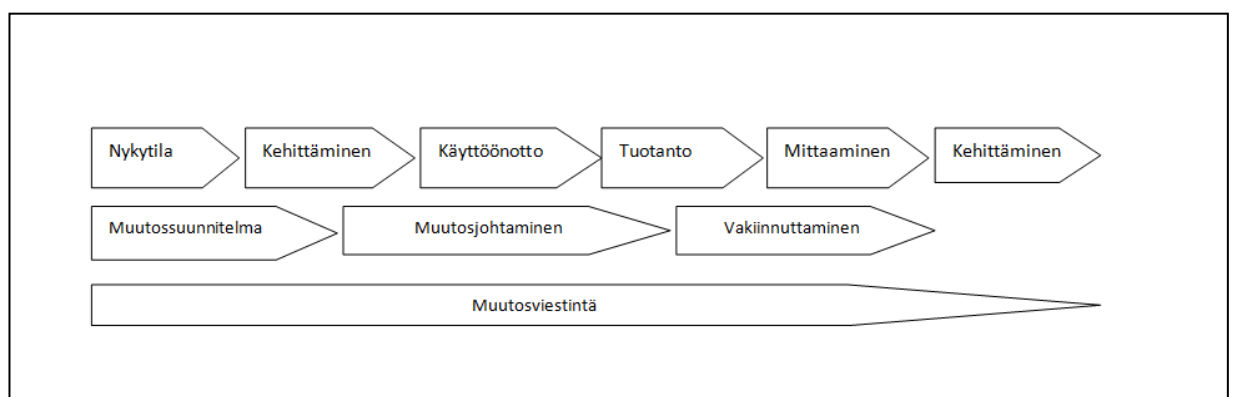
Yksi muutosjohtamisen guruista, John P. Kotter on jaotellut muutosjohtamisen kahdeksanportaiseksi prosessiksi, jonka voisi jaotella suuremmiksi kokonaisuuksiksi:

1. luo muutoksen ilmapiiri
2. osallista henkilöstöä
3. vakiinnuta muutos

Onnistuneen muutoksen elementit on kiteytettynä näissä kolmessa kohdassa. Muutos on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Kotterin (2006, 23) mukaan muutoksen johtaminen on 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista (leadership) ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista (management).

Kehittämistyön empiriaosuudessa on hyödynnetty kirjallisuuskatsauksen teoriaa prosessimuutoksen vaiheiden tunnistamiseen. Teorian mukaisesti prosessin kehittämiseen myös tässä tutkimuksessa liittyy olennaisesti muutosjohtaminen. Käytännön ohjeina teorian ohella ovat myös aiempi kokemus koulutusten hallinnan muutosprojektista sekä havainnointi projektipäällikön ominaisuudessa. Teoreettista viitekehystä on hyödynnetty analysoitaessa empirian eri vaiheiden onnistumista. Teorian tuntemuksella on lisäksi suuri merkitys prosessimuutoksen vakiinnuttamisvaiheen toimenpiteisiin, mittareiden valintaan sekä jatkokehitykseen.

Empiriassa muutoksen kohteena ovat organisaation toimintatavat ja järjestelmien hyödyntäminen toiminnan parantamiseksi. Uuden laskutusprosessin käyttöönotto ja teknologian uudistukset on muutosprojekti, jossa organisaatio joutuu oppimaan pois totuista toimintatavoista ja omaksumaan uutta. Nämä osa-alueet ovat empiriaosuudessa pyritty yhdistämään alla olevan kuvion mukaisesti: jotta prosessimuutoksilla olisi edellytykset onnistua, tarvitaan muutosjohtajuutta, jatkuvaa viestintää, tiimityötä ja oppimisen mahdollistamista.



Kuvio 13. Viitekehysten hyödyntäminen empiirisessä osuudessa

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi tutkija valitsi toimintatutkimuksen, koska kehittämistyössä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi sekä toteutetaan muutos. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että muutetaan vallitsevia toimintatapoja. Toimintatutkimus on siis jatkuvaa parantamista yhteistyössä työyhteisön jäsenten kanssa tavoitteena muutos. (Kananen 2009, 9.)

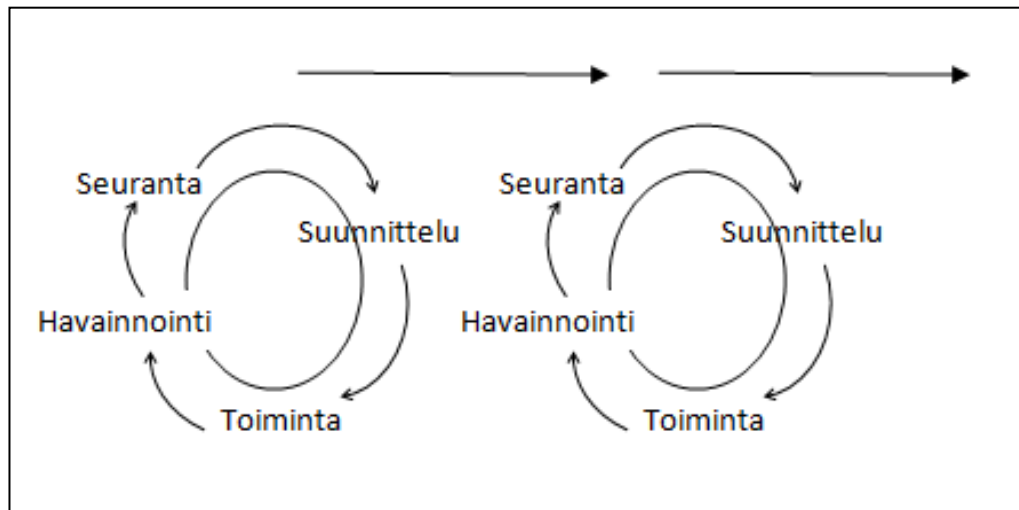
Tässä kappaleessa kuvataan toimintatutkimuksen periaatteet ja tiedonkeruumenetelmät, jotta syntyisi ymmärrys empiriaosuuden tutkimusmenetelmistä.

#### 3.1 Toimintatutkimuksen määrittelyä

Toimintatutkimuksen perustajaksi nimetty Kurt Lewin on todennut: ”Mikään ei ole käytännöllisempää kuin hyvä teoria”. Lause kiteyttää toimintatutkimuksen ajatuksen: tutkimusta tehdään aidossa ympäristössä siten, että siitä on mahdollisimman paljon hyötyä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä. 2006, 9.)

Heikkisen ym. (2009, 78–79) mukaan tutkimus hahmotellaan vaihe vaiheelta johdonmukaisesti etenevänä prosessina: kirjallisuuskatsausta seuraa tutkimussuunnitelma, tutkimusongelmien asettaminen, aineiston keruu ja analysointi, tulosten esittäminen sekä lopuksi päätelmät. Toimintatutkimus on syklinen, johon kuuluu sekä konstruoivia, tulevaisuuteen suuntaavia että rekonstruoivia, toteutuneen toiminnan havainnointiin ja arviointiin, liittyviä vaiheita. Kananen (2009, 29) mukaan vaiheiden määrittelyä on useita, mutta kaikissa toteutuu sama perusajatus: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Vaiheista etenkin alkuvaiheeseen, ongelman määrittelyyn ja suunnitteluun, on varattava riittävästi aikaa, jotta varmistetaan oikeiden, todellisten ongelmien analysointi. Tärkeää on myös arviointikriteerien määrittely, ilman mitattavia tavoitteita on onnistumisen arviointi vaikeaa.

Syklin vaiheet vuorottelevat ja tutkimus voidaan aloittaa mistä vaiheesta tahansa. Kananen (2009, 10) kirjoittaa, että toimintatutkimus ja siitä saatavat tulokset kohdistuvat vain kyseessä olevaan tapaukseen. Toimintatutkimus ei pyri yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin.



Kuvio 14. Toimintatutkimuksen jatkuva, syklinen prosessi (mukaillen Kananen. 2009, 11)

Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat syntyvät vähitellen. Toiminnan ja reflektion vuorovaikutuksessa syntyy uusia tutkimusongelmia, jotka eivät olleet ennakoitavissa tutkimuksen alussa. Joskus tärkein tutkimuskysymys tulee vastaan odottamatta kesken hankkeen. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ja toimintatavat ovat muuttuneet alkuperäisestä. (Heikkinen ym. 2006, 86–87.)

Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat yleensä johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä, esimerkiksi ”Millä keinoin saan työntekijät parantamaan osaston tuottavuutta?” Toimintatutkimus vie tutkimuksen mukaan toimintaan, tutkija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Keskeinen piirre onkin organisaatiossa toimivien ihmisten osallistuminen kehittämiseen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. Toimintatutkimuksessa tutkimus, toiminta ja muutos toteutuvat samanaikaisesti, joten kehittämisprosessi kestää usein melko pitkään. (Kananen 2009, 13; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.)

Tämä kehittämis tehtävä noudattaa toimintatutkimuksen syklimäistä toteutumista, suunnittelun jälkeen siirryttiin toteutukseen ja havainnointien kautta seurantaan, josta seurasi uusi suunnittelun vaihe. Heikkinen ym. (2006, 80) kirjoittavat, että peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, kehittämisshanketta seuraa aina uusia kehittämisideoita. Näin tapahtui myös tässä kehittämis työssä; ensimmäistä sykliä seurasi

toinen ja jälleen uusi. Spiraalinen pyörre on edelleen käynnissä, mutta rajattu pois tästä kehittämistyöstä.

## **3.2 Tiedonkeruumenetelmät**

Tiedonkeruun tärkeimpiä menetelmiä toimintatutkimuksessa on haastattelut, osallistuva havainnointi sekä havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja. Aineistoina voivat olla myös kokouspöytäkirjat, raportit, muistiot ja muu materiaali. Toimintatutkimuksessa voidaan lisäksi hyödyntää kyselytutkimuksia. (Heikkinen ym. 2006, 104.) Kanasen (2009, 60) mukaan tiedonkeruumenetelmät riippuvat aina ongelmasta. Kun ongelma määritellään tarkasti, voidaan tarvittavat tiedonkeruumenetelmät määritellä tältä pohjalta.

### **3.2.1 Haastattelu**

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä tietoa tutkimuksen kohteesta. Haastattelu kannattaa yhdistää myös toisiin menetelmiin, jotka tukevat toisiaan. Haastattelujen avulla henkilöt saavat tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan ohjaamaa. (Ojasalo ym. 2009, 95–96.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2003, 194–195, 208) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: strukturoidut haastattelut eli lomakehaastattelut, teemahaastattelut sekä avoimet haastattelut. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat muotoiltu valmiiksi ja tietyssä järjestyksessä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta sen mukaan kun ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa. Teemahaastattelu on näiden haastattelujen välimuoto: haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat Tutkimustarkoituksia varten haastattelu ymmärretään systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin. Tavallisimmin tehdään yksilöhaastatteluja. Toinen muoto on ryhmähaastattelu, joka on tehokas tiedonkeruun muoto, sillä samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä samanaikaisesti. Yksi ryhmähaastattelun alamuoto on parihaastattelu. Huovisen ja Rovion (2006, 110) mukaan toimintatutkimuksessa käytetään erityisesti

teemahaastattelua, jossa tutkija tekee haastattelurungon tutkimuksessa havaitsemistaan keskeisistä teemoista.

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluja tiedonkeruumenetelminä etenkin nykytila-analyysi- ja suunnitteluvaiheissa. Assistentteja haastateltiin ensin ryhmähaastattelussa, jossa muotona oli teemahaastattelu. Haastattelun tavoitteena oli vapaamuotoisesti aloittaa uuden prosessin kehittäminen keskustelemalla avainhenkilöiden kanssa ja saada heidän ajatuksensa tilanteesta ja kehittämisen tarpeellisuudesta (liite 1). Myöhemmin haastateltiin samaa ryhmää, mutta parihaastatteluin.

### **3.2.2 Havainnointi**

Kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat ja uskovat. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. Kanasen mukaan (2009, 67) havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä ”Seeing is believing”. Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnilla voidaan selvittää mitä kohde tekee, miten sitä käytetään tai mitä siinä tapahtuu. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Havainnointi on aina järjestelmällistä: havainnointi kohdistuu ennalta määritellyyn kohteeseen ja tulokset kirjataan välittömästi muistiin. Havainnoinnissa käytettäviin yksinkertaisiin työkaluihin kuuluu esimerkiksi kenttämuistiinpanot, tukkimiehen kirjanpito sekä tutkimuspäiväkirja. Havainnoinnin suunnittelussa tärkein kysymys on havainnoijan rooli ja miten näkyvä havainnoija on. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tarkkailija, aktiivinen osallistuja tai jotain siltä väliltä. (Hirsjärvi ym. 2003, 201–203; Ojajärvi ym. 2009, 104–105.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Systemaattinen havainnointi tehdään tarkasti rajatuissa tiloissa tai luonnollisissa tilanteissa. Olennaisin piirre on luokitteluskeemojen laatiminen ja niiden käyttö, havainnoija on ulkopuolinen ja koulutettu tehtävänsä. (Hirsjärvi ym. 2003, 214.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tällaiset tutkimukset ovat yleensä kenttätutkimuksia. Tutkijan osallistumisen aste voi vaihdella: tutkija pyrkii olemaan täydellisesti ryhmän



jäsen tai vaihtoehtona tilanne, jossa tutkittaville on alusta asti selvää, että tutkija on ryhmässä havaintoja tekemässä. Toimintatutkimuksessa kyseessä on osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2003, 201–203; Ojajärvi ym. 2009, 104–105.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia. Havainnointien merkitys oli tutkimuksessa suurempi kuin haastattelujen. Tutkija oli ryhmän jäsen projektipäällikön ominaisuudessa ja ryhmä tiesi etukäteen tutkijan roolista havaintojen tekijänä. Havainnoinnin ja haastatteluiden lisäksi tutkija käytti tiedonkeruumenetelmänä lisäksi learning cafe-tyyppistä menetelmää. Menetelmässä kouluttajat ja assistentit kulkivat prosessin läpi pysähtyen ennalta määritellyissä pisteissä keskustelemaan prosessin toimivuudesta ja antamaan kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi.

### **3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuus pitää aina varmistaa. Luotettavuutta mitataan tieteessä kahden käsitteen avulla, validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikean mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla (Hirsjärvi ym. 2003, 213; Kananen 2009, 87).

Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat huonosti toiminnalliseen tutkimukseen, esimerkiksi toimintatutkimuksessa pyritään muutoksiin eikä niiden välttämiseen, siksi mittaustulosten toistettavuus on sen pyrkimysten vastaista. Toimintatutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuuden lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Saadut tulokset pätevät vain kyseessä olevassa tapauksessa, jos validiteetti on kunnossa. (Kananen 2009, 96.)

Koska tämä tutkimus oli toiminnallinen ja pääosin havainnoinnin menetelmin tehty tutkimus, varmistettiin validiteetti sillä, että tutkimusjakso oli pitkä, tutkimus alkoi vuoden 2010 lopulla ja päättyi vuonna 2013. Tällä pitkällä havainnointiajalla tutkija varmisti havaintojaan: mittaako valittu tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Haastatteluissa validiteetti varmistettiin haastattelupaikkojen rauhallisuudella sekä tarpeeksi pitkällä haastatteluajalla.

## 4 Kohdeorganisaation lähtötilanteen kuvaus

Empiriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa kuvataan syyt ja taustat kohdeyrityksen laskutusprosessin muutostarpeelle. Taustatiedoista on tarpeen tietää myös aiemman muutosprojektin vaiheet, koska ne liittyvät olennaisesti laskutusprosessiin ja muutostoimintaan.

### 4.1 Kohdeyritys

Jollas instituutti on S-ryhmän sisäinen oppilaitos, jonka liiketoiminnan ydin on S-ryhmän henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Valmennukset ja niihin liittyvät kulut laskutetaan osallistujilta. Jollaksen laskutusprosessin on oltava toimintavarma, jotta oikea tuote laskutetaan oikealta asiakkaalta välittömästi valmennuksen jälkeen. Laskutustietojen on oltava selkeästi saatavilla ja mahdollisissa reklamaatiotapauksissa helposti löydettävissä.

”Paremmalla ja tarkemmalla raportoinnilla pystymme auttamaan asiakasta heidän henkilöstönkehittämistarpeissaan. Jatkossa pyrimme raportoimaan paremmin kokonaisuuksia, jolloin myös asiakas saa hyödyn. Pystymme yhdessä asiakkaan kanssa tarkastelemaan esim. osuuskaupan omien valmennusten eurojen kohdistuksen”, kommentoi raportoinnin välttämätöntä uudistusta Jollas Instituutin tuolloinen hallintopäällikkö Tommi Jauhiainen haastattelussa. Hän jatkaa: ” Vanhan laskutusjärjestelmän tuki loppuu lähitulevaisuudessa, eikä se enää tekniikaltaan ole tämän päivän standardien mukainen, siksi hanke Jollas Instituutin laskutusjärjestelmän uusimiseksi on toteutettava vuonna 2010”. Jollaksen vanha laskutusjärjestelmä on ollut käytössä 20 vuotta. Se on ollut assistenttien pääasiallinen työkalu, johon muilla ei ole ollut käyttöoikeutta eikä osaamista. Järjestelmässä on hallintoa laskutuksen lisäksi myös Jollas Instituutin tiloja, osallistujien osoitetarrojen tulostuksia, oppisopimustietoja sekä valmennustietoja.

Muutosprojektissa on otettava kantaa myös toimintaprosesseihin laskutuksen ja siihen liittyvien toimintojen osalta. Tavoitteena on uuden järjestelmän avulla automatisoida ja tehostaa laskutusprosessia ja sitä kautta vapauttaa resursseja muuhun työhön. Muutos saatetaan kokea uhkana, joten viestintä koko projektin ajan on tärkeässä roolissa. Assistentit ovat projektiryhmässä mukana ja näin heidät osallistetaan projektiin. Assistent-

tien työnkuva muuttuu uuden järjestelmän ja prosessimuutosten myötä huomattavasti, siksi käyttöönotto vaihe on suunniteltava erityisen tarkkaan, mm koulutukset järjestelmän käyttöön sekä toimintatapojen muutokset. Kouluttajasta saattaa tuntua, että laskutusjärjestelmän uusiminen ei muuta hänen toimintatapojaan, koska hän ei käytä järjestelmää. Laskutusprosessi kuitenkin tulee muuttumaan ja siinä on kouluttajalla iso rooli.

Tässä kehityshankkeessa keskitytään prosessimuutokseen, joka mahdollistuu uuden laskutusjärjestelmän myötä. Varsinainen järjestelmäprojekti rajataan pois.

## **4.2 Kehittämishankkeen taustat, tilanne 2010**

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda tehokas ja luotettava laskutusprosessi. Tutkitaan kuinka työvaiheita voitaisiin yksinkertaistaa automatisoimalla ja keskittämällä toimintoja. Lisäksi tavoitteena on luoda toiminnan mittarit, joilla kriittisiä toimintoja voidaan jatkossa seurata ja kehittää prosessia edelleen.

Kehittämishankkeen alkaessa vuonna 2010 tutkija teki assistenteille kaksi haastattelukierrosta, ensimmäisessä keskusteltiin ryhmässä, toisessa haastattelussa assistentteja haastateltiin yksi kerrallaan. Haluttiin selvittää nykytilanne, hyvät ja huonot puolet toimintatavoissa, oliko alueita, joihin tarvitaan muutosta ja miksi. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, kukin assistentti sai kertoa omin sanoin nykytilanteesta. Yleisimmiksi ongelmiksi koettiin seuraavat asiat: toimintatapa mahdollisti virheet laskutuksessa useiden manuaalisten vaiheiden sekä nykyisen järjestelmän teknisten puutteiden vuoksi. Assistentit saivat laskutukseen liittyvää tietoa useasta eri lähteestä, osin paperisena työpöydälle, osin sähköpostissa joko liitteenä tai viesteissä. Monesti assistentti joutui pyytämään lisätiedot, esimerkiksi valmennusten hinnan, jälkeinpäin kouluttajalta. Erilaisen tiedon keräily manuaalisesti aiheutti turhia työvaiheita ja sitä kautta tehottomuutta. Tietojen puutteellisuus aiheutti laskutuksen viivästymisiä ja virheellisyyksiä. Yhtenäisen toimintamallin puuttuminen heikensi työmotivaatiota ja sisäistä asiakastytytyvääisyyttä.

Tutkija kirjasi seuraavia puutteita haastatteluista ja omaa havainnointiaan apuna käyttäen: nykyisen järjestelmän raportointimahdollisuudet ovat niukat, ne eivät vastaa enää nykyliiketoiminnan vaatimuksia. Raportoinnin puute on selkeä pullonkaula liiketoimin-

nan johtamiselle ja kehittämiselle. Mittareita sisäisen toiminnan kehittämiseksi ei ole. Toimintaa mitataan ainoastaan koulutuksiin liittyvien vetopäivien ja eurojen kautta. Toimintatavoista puuttuu läpinäkyvyys, joten virheiden ja puutteiden todennettavuus on joiltakin osin mahdotonta. Jollas Instituutin kouluttajat toimivat varsin itsenäisesti, he sopivat asiakaskohtaiset valmennuspäivät suoraan asiakkaan kanssa. Mikäli kouluttaja kiireen keskellä unohtaa valmennuspäivän ilmoittamisen assistentille, saattaa valmennus jäädä laskuttamatta tai laskutus myöhästyy. Valmennuspäivän ilmoittamisen yhteydessä kouluttaja ilmoittaa myös matkakulunsa, tämä on toiminut melko hyvänä muistisääntönä kouluttajille. Lisäksi kouluttajan työn tärkeänä mittarina ovat koulutuspäivät, ”vetopäivät”. Vetopäivien puuttuminen yleensä muistuttaa kouluttajaa puuttuvista valmennustiedoista. Yhtä kaikki, ilmoitus koulutuspäivästä, koulutuksen hinnasta ja muista koulutukseen liittyvistä kuluista on kouluttajan oman toiminnan varassa.

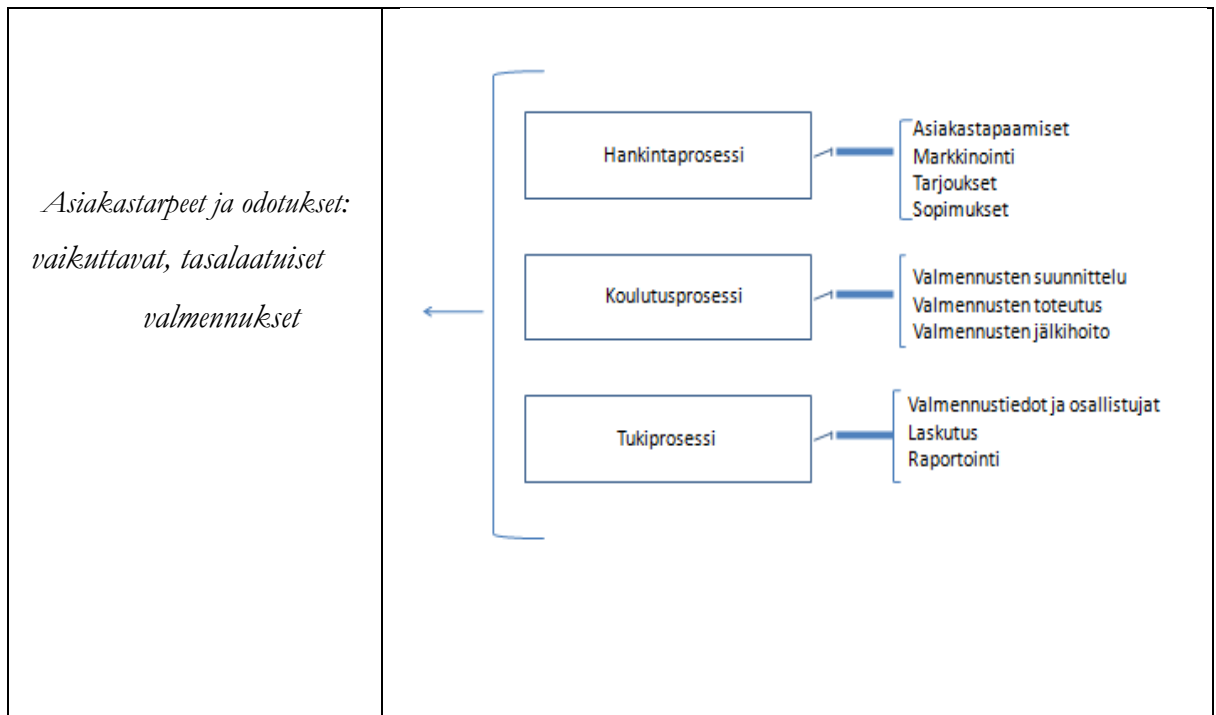
Assistentit ovat ottaneet suuren roolin kouluttajien muistuttelussa, he joutuvat usein toimimaan oman työroolinsa vastaisesti pyytäen ja jopa vaatien puuttuvia tietoja. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä rooli aiheuttaa ajoittain assistenteille huonoa mieltä ja motivaation puutetta. He kokevat, että heidän työtään ei arvosteta, koska kouluttajat eivät anna kaikkea tarvittavaa tietoa oikea-aikaisesti. Kouluttajia haastateltaessa tuli selkeä viesti, että kaikki kouluttajat kokevat assistentit Jollas Instituutin peruspilareiksi. Toisaalta, assistentit ovat omalla huolenpidollaan totuttaneet kouluttajat toimintamalliin, jossa heistä huolehditaan. Jos valmennus- tai laskutustiedot ovat puutteelliset, assistentti hoitaa asian kuntoon.

### **4.3 Liittymät muihin yrityksen prosesseihin**

Jollas Instituutin toiminnot liittyvät kaikki toisiinsa mahdollistaen ydintoiminnon, S-ryhmän henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen, toteuttamisen. Laskutus kuuluu tärkeänä osana tähän kokonaisuuteen.

Jollas Instituutin toiminnot voi jakaa kolmeen osaan:

1. Hankintaprosessi (asiakassuhteet, markkinointi, tarjoukset, sopimukset)
2. Koulutusprosessi (valmennusten suunnittelu, toteutus ja jälkihoito)
3. Tukiprosessi (valmennus- ja osallistujatiedot, laskutus, raportointi)



Kuvio 15. Jollas Instituutin prosessien hierarkia

Jollas Instituutin ydinprosessi on koulutusprosessi. Koulutusprosessissa määritellään koulutusten rakenne ja sisältö. Varsinkin pitkät koulutusohjelmat vaativat säännöllistä sisällön päivitystä. Tutkintoon valmistavien koulutusohjelmien sisältö on määritelty pitkälti opintohallituksessa, mutta tietyiltä osin myös näitä koulutuksia kehitetään jatkuvasti. Koulutusprosessiin liittyy rakenteen ja sisällön lisäksi koulutuspäivien toteutus ja jälkihoito. Jotta koulutus olisi vaikuttavaa ja tasalaatuista, on myös kouluttajien ammattitaidon oltava ajan tasalla. Ydinprosessissa on huomioitava kouluttajien jatkuva kehittäminen sekä koulutusten vaatima osaaminen. Tässä kehittämistyössä tutkija analysoi prosessien rajapintojen kautta karkeasti ydin- ja hankintaprosessin toimivuutta yhteen.

Laskutusprosessi on osa tukiprosessi-kokonaisuutta. Jollas Instituutissa on aiemmin kuvattu valmennus- ja osallistujatietojen hallinnoinnin toimintamalli uuden koulutushallintajärjestelmän, Koulutus-Hertan, käyttöönoton yhteydessä vuonna 2009. Koulutusjärjestelmä on kiinteä osa S-ryhmän HR-järjestelmää (Hertta) ja toimii master-järjestelmänä Jollas Instituutissa. Valmennukset luodaan järjestelmään assistenttien toimesta, opiskelijan esimies ilmoittaa hänet koulutukseen järjestelmän kautta.

#### 4.4 Opit ja oivallukset aiemmasta muutosprojektista

Koska laskutusprosessien kehittämisprojekti on selkeä jatkumo koulutustenhallinnan toimintamallin ja -järjestelmän kehittämisprojektiin, tutkija analysoi tarkoin aiemman projektin kriittiset pisteet. Tutkija teki haastattelukierroksen, jossa haastateltiin assistentteja, joiden työhön muutos eniten vaikutti. Haastattelut olivat avoimia yksilöhaastatteluja, jossa tavoitteena oli saada tarkka kuva kunkin assistentin työtehtävien muutoksista aiemmassa kehittämisprojektissa, prosessin toimivuudesta ja muutosjohtamisen onnistumisesta ja nykytilan kehitystarpeista. Lisäksi tutkija teki päätelmiä omaa havainnointia hyödyntäen, koska on itse ollut mukana aiemmassa kehittämishankkeessa sekä toiminut yhteistyössä assistenttien kanssa.

Koulutusten ja osallistujien hallinnointi-projektissa meni moni asia vastoin aiemmin kuvattua teoriaa niin prosessi- kuin muutosnäkökulmasta. Haastattelujen ja havainnoinnin tuloksena saatiin alla olevia huomioita.

Projektissa kohdattiin vastoinkäymisiä, koska johto ja projektiryhmä unohtivat muutosprojektin perusasiat:

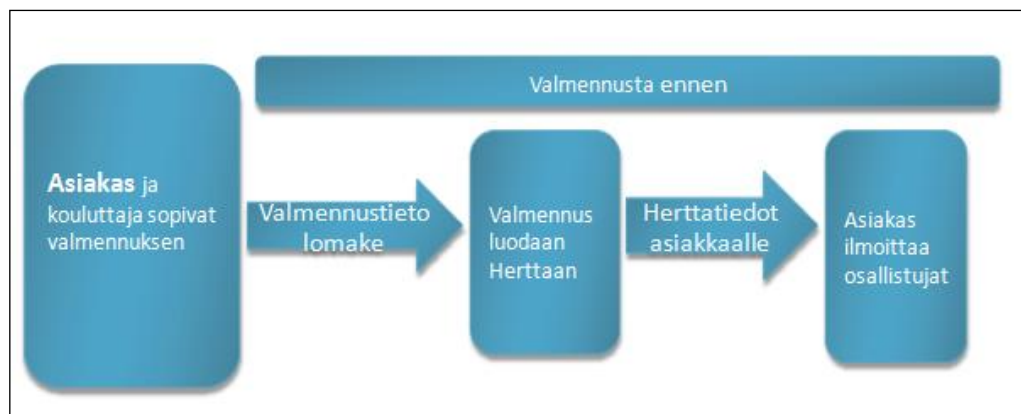
- avainhenkilöiden osallistaminen projektin aikana
- tehokas viestintä
- käyttöönoton muutosjohtaminen
- johdon tuki ja esimerkki
- hallittu siirtyminen uusiin prosesseihin

Projektiryhmässä oli mukana johdon assistentti, joka ei varsinaisesti ollut koulutuspuolen asiantuntija. Tavoitteista ei viestitty henkilöstölle tarpeeksi, mikä aiheutti muutosvastarintaa. Prosessia ei suunniteltu toiminnan näkökulmasta, projekti johdettiin puhtaasti järjestelmäprojektina. Projektilla ei ollut johdon tukea, teorian mukaan toimintatapojen muuttaminen on lähes mahdotonta ilman johdon esimerkkiä. Seurauksena avainhenkilöiden muutosvastarinta oli suuri. Assistentit, joiden toiminnan työkaluna Koulutus-Hertta oli, eivät ottaneet järjestelmää käyttöön, vaan he käyttivät edelleen vanhaa järjestelmää, johon olivat tottuneet vuosien kuluessa. Tämä oli mahdollista, koska muutosjohtaminen oli heikkoa. Uusi järjestelmä ei henkilöstön koulutuksista

huolimatta tuntunut toimivan ja tilanne oli sekava. Turhautuminen purkautui työpaikalla jatkuvaan negatiiviseen puheeseen järjestelmästä ja lopulta kouluttajatkin olivat samaa mieltä assistenttien kanssa uuden järjestelmän kelvottomuudesta.

Koska uuden järjestelmän hallinta koulutuksista huolimatta oli vaikeaa, järjestelmän pääkäyttäjä ehdotti johtoryhmälle töiden keskittämistä. Aiemmin kaikki viisi assistenttia olivat hallinnoineet koulutuksia oman tiimensä osalta. Nyt koulutusten luonti tehtiin keskitetysti kahden assistentin toimesta. Tämä toimenpide selkeytti toimintaa ja liennytti jonkin verran muutosvastarintaa. Vähitellen assistentit siirtyivät pois vanhan järjestelmän käytöstä. Vanhaa järjestelmää tarvittiin kuitenkin edelleen laskutuksia varten.

Uuden prosessin tavoitteena oli, että Koulutus-Herttaan luodaan kaikki koulutukset heti kun koulutuksen toteutumisesta päätetään. Asiakasyritykset ilmoittavat henkilöstönsä koulutuksiin järjestelmän kautta. Tieto koulutuksen suorittamisesta siirtyy henkilön tietoihin HR-järjestelmässä. Koulutus- ja osallistujatietojen prosessi on osa laskutusprosessia: jos tietoa ei ole, tulee myöhässä tai on puutteellista, laskutusta ei voi tehdä, se myöhästyy tai on virheellistä ja aiheuttaa assistenteille turhaa työtä sekä asiakkaalle mielikuvan heikosti hoidetusta valmennuskokonaisuudesta.



Kuvio 16. Koulutusten ja osallistujien hallintaprosessi

Vaikka prosessi kuvattiin, viestittiin ja koulutettiin Jollas Instituutin henkilöstölle, ei se johtanut toimintaan. Yksi syy oli, että puuttui prosessinomistaja, joka aidosti vastaa prosessista ja sen kehittämisestä johdon valtuutuksella. Tässä korostuu esimiesten rooli: vaaditaanko alaisilta täsmällisyyttä ja prosessien noudattamista, ovatko yhteiset pelisäännöt selvillä kaikilla, entä esimiehillä? Toimintatavat ovat muotoutuneet ajan myötä,

kouluttajilla on monia tapoja hoitaa osuutensa prosessissa. Kouluttajan toiminnot tukiprosessissa on kuvattu vain osittain koulutusjärjestelmäprojektin yhteydessä. Tämä osa vaatiikin kriittistä tarkastelua ja prosessikuvausta, jotta kokonaisuus toimisi. Laskutusprosessin kehittämishankkeen onnistumiseksi ovat aiemmat epäkohdat otettava huomioon kaikessa tekemisessä.



## 5 Laskutusprosessin kehittämisen vaiheet

Jollas Instituutissa päädyttiin laskutusprosessin kehittämiseen järjestelmän uusimisprojektin myötä. Laskutusprosessin uudistaminen oli suunnitteilla useita vuosia, ensin toteutettiin koulutusjärjestelmä ja siihen liittyvä koulutusten ja osallistujien ilmoittautumisprosessi vuonna 2009. Koulutusjärjestelmän käyttöönotto ja vakiinnuttaminen osaksi toimintaa vei noin kaksi vuotta, jonka jälkeen voitiin siirtyä hankkeessa laskutusjärjestelmän uusimiseen ja sitä kautta laskutusprosessin kehittämiseen.

### 5.1 Kehittämishankkeen aikataulutettu toteutus

Kehittämishanke toteutettiin teoriassa kuvatun Kiiskisen ym. (2002, 38) prosessien kehittämismallin mukaisesti, jossa prosessikehitys on jaettu viiteen vaiheeseen.

1. Johdon odotukset
2. Nykytilan analyysi
3. Vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen
4. Uuden toimintamallin määrittely
5. Muutostoimenpiteiden toteuttaminen

Prosessien kehittämismallin lisäksi Jollas Instituutissa otettiin vahvasti mukaan muutosjohtamisen näkökulma viitekehyksen mukaisesti. Viitekehyksessä Lecklin (2006, 151) on kuvannut muutosjohtamisen osaksi prosessimuutosta. Nämä osa-alueet pyrittiin laskutusprosessin kehittämisessä yhdistämään: Jotta prosessimuutoksilla olisi edellytykset onnistua, tarvitaan muutosjohtajuutta; jatkuvaa viestintää, tiimityötä ja oppimisen mahdollistamista.

Aikataulu tehtiin muutoksen suunnitteluvaiheessa ja tarkistettiin kehittämishankkeen loppupuolella. Kuviossa 17 olevan janakuvion mukaisesti etenee myös opinnäytetyön empiriaosuus: suunnittelun ja nykytilan kuvaamisen jälkeen, täsmennetään tavoitteet ja määritellään kehittämistarpeet sekä suunnitellaan ja toteutetaan laskutusjärjestelmä. Koska prosessimuutokseen liittyi olennaisena osana laskutusjärjestelmän uudistaminen, aikataulu oli alkuvaiheessa karkea. Järjestelmämuutoksissa oli varattava aikaa vaatimusmäärittelyihin, toimittajanvalintaan ja kehittämiseen. Tämä vaihe on rajattu empiriasta

pois. Prosessin käyttöönotto tapahtui samanaikaisesti järjestelmän käyttöönoton kanssa. Käyttöönoton jälkeen oli palautepiste, jossa tarkistettiin prosessin toimivuus ja tehtiin korjaavat toimenpiteet. Kehittämisvaihe jatkui koko vuoden 2013. Elokuussa oli jälleen palautepiste, jossa kerättiin henkilöstöltä palautteet ja kehittämis ehdotukset. Prosessia kehitettiin ehdotusten pohjalta syksyllä 2013.



Kuvio 17. Laskutusprosessin kehittämishankkeen toteutunut aikataulu

## 5.2 Johdon odotukset ja suunnittelu

Ensimmäisessä vaiheessa muutostarpeen syiden kartoittamisen lisäksi paneuduttiin muutoshankkeen suunnitteluun. Ensimmäisen vaiheen suunnitteluun osallistuivat hallintopäällikkö ja projektipäällikkö sekä johtoryhmän jäseniä syksyllä 2010, jolloin suunnittelua tehtiin työpajatyöskentelyn muodossa. Muutosten syyt ja tavoiteltavat hyödyt käytiin tuolloin läpi. Lopputulokset esiteltiin johtoryhmän kokouksessa, jolloin vaatimukset hyväksyttiin. Jollas Instituutin strategiasta johdettu johdon tahtotila oli, että laskutusprosessi antaa liiketoiminnan päätösten tueksi kattavan, ajantasaisen ja luotettavan raportoinnin, josta kaikki tieto on saatavilla niin valmisraportein kuin ad hoc:na. Vaatimuksena oli myös laskutusprosessin tehostaminen ja automatisointi turhia manu-

aalisia ja päällekkäisiä työvaiheita karsien sekä läpinäkyvyys. Kehittämishankkeen tekijä toimi projektipäällikkönä.

Suunnittelun osa-alueita olivat myös aiemmin kuvattu muutosprojektin aikataulu, projektiryhmän jäsenten valinta sekä muutosjohtaminen sisältäen viestintäsuunnitelman. Projektiryhmään otettiin kaikki avainhenkilöt. Se muodostui hallinto- ja projektipäälliköiden lisäksi assistenteista, joilla paras tuntemus laskutusprosessista nykytilassaan. Suunnittelussa painotettiin etenkin aiemman muutosprojektin kokemuksista saatuja oppeja. Suunnitteluvaiheessa huomattiin, että laskutusprosessia ei voi käsitellä yksittäisenä prosessina. Laskutusprosessi kuuluu laajempaan tukiprosessi-kokonaisuuteen. Projektipäällikkö otti tässä vaiheessa tukiprosessi-sanankäyttöön, koska kokemuksen mukaan laskutusprosessi käsitteenä miellettiin Jollaksessa vain assistenttien tekemiseksi. Tukiprosessin toiminnot ovat laajemmat ja yksi tärkeistä tavoitteista on, että kouluttajat ymmärtäisivät oman roolinsa prosessissa. Ilman kouluttajien sitouttamista prosessiin ei laskutusprosessi toimi tavoitteiden mukaisesti.

Lanningin (1999, 220) mukaan tehokas muutosviestintä keskittyy projektin eri vaiheissa eri asioihin. Yksityiskohtainen viestintä liian aikaisin vain hukkuu muun viestinnän sekaan ja asia jää sekavaksi. Viestintäsuunnitelmassa noudatettiin teoriassa esiteltyä Lanningin mallia, jossa viestintä vaiheistetaan valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttamisvaiheisiin. Viestintä on vaiheistuksen lisäksi erilaista eri kohderyhmille, myös viestinnän kanavia käytetään monipuolisesti hyväksi. Suunnitteluvaiheen viestintä oli suunnattu lähinnä avainhenkilöille ja kanavana kasvokkain käytäviä yhteisiä keskusteluja syksyllä 2010: ensin tiimipäivän yhtenä aiheena, jolloin avattiin karkeaa suunnitelmaa, sen jälkeen asiaa jatkettiin vielä palaverissa. Viestintäsuunnitelma kirjattiin S-ryhmän viestintäsuunnitelmapohjan mukaisesti (liite 2).

### **5.3 Laskutusprosessin nykytila**

Laskutusprosessia ei Jollas Instituutissa aiemmin ole erikseen kuvattu. Toimintatavat olivat muotoutuneet vuosien saatossa ”tehdään, koska aina näin on tehty”, toimintoja ei ollut suunniteltu eikä järjestelmällisesti kehitetty. Laskutustoiminnot ja siihen käytettävä järjestelmä oli täysin assistenttien hallinnassa, muilla ei ollut tarvittavaa tietoa eikä taitoa käyttää järjestelmää. Ongelmatilanteissa assistentit keskustelivat keskenään ja

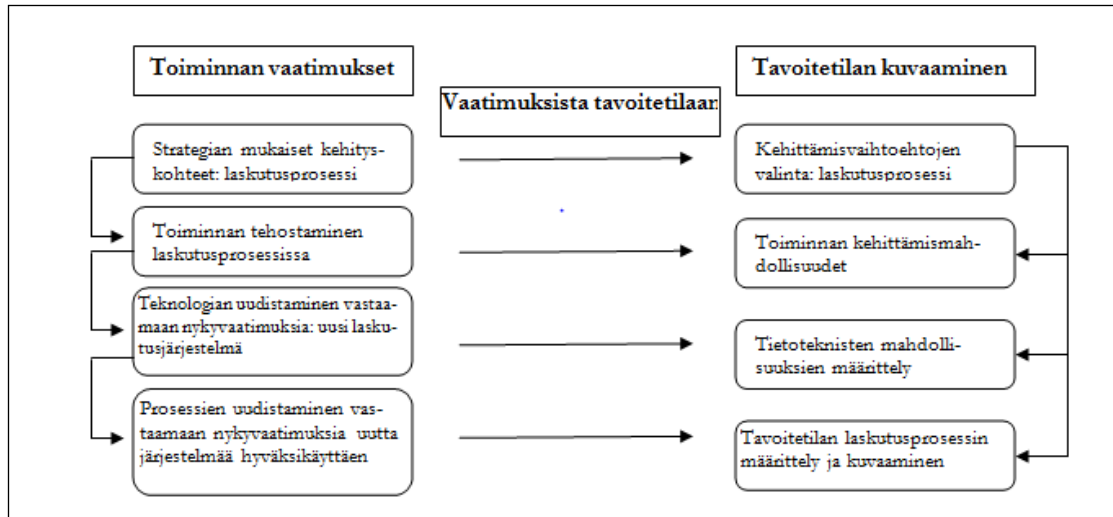
toimivat parhaan tietonsa pohjalta. Assistentteilla on vankka ammattitaito, joka perustuu pitkään työsuhteeseen. Voisikin sanoa, että assistentit kuuluvat Jollas Instituutin ”va-kiokalustoon”, toisin kuin kouluttajat, jotka usein siirtyvät muista S-ryhmän toimipaikoista kouluttajiksi ja jatkavat joidenkin vuosien jälkeen jälleen muihin tehtäviin. Tämä saattaa olla syy siihen, että taustatoiminnot ovat olleet lähes yksin assistenttien vastuulla eikä tukiprosessien kehittämiseen ole ollut tarvetta.

### **5.3.1 Nykytilan kuvaus**

Jollas Instituutin kouluttajat toimivat kolmessa eri tiimissä, jotka oli jaettu liiketoimintalueiden mukaisesti. Kukin tiimi toimi melko itsenäisesti hoitaen oman alueensa valmennukset ja niiden kehittämisen tiiminvetäjän johdolla. Tiimissä oli oma assistentti, joka hoiti tiiminsä laskutuksen sekä muut avustavat taustatehtävät. Assistentteja Jollas Instituutissa oli yhteensä viisi henkilöä, kaikki tekivät samankaltaista työtä omassa tiimissään. Koulutusjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä vuonna 2009 nousi selkeästi tarve toimintojen osittaiseen keskittämiseen: valmennusten luonti järjestelmään oli järkevää keskittää muutamalle assistentille.

Laskutusprosessin nykytilan kuvausta varten kutsuttiin kaikki viisi assistenttia yhteensä viiteen työpajaan joissa kaikissa oli assistentit mukana kokonaisuudessaan tai edustettuina.. Heillä oli kaikilla kokemusperäinen tieto nykyprosessista, jota esimerkiksi esimiehillä ei ollut. Ensimmäisessä työpajassa esitettiin nykyinen toiminta omiin kokonaisuuksiin ja kuvattiin kunkin kokonaisuuden käyttötapaukset.

Tämä vaihe oli ajatusten vaihtamista varten ja henkilöiden motivointia tulevaan muutospöjektiin. Projektipäällikkö hahmotti pöjektin kokonaisuutta kuvion 17 avulla, tarkoituksena saada pöjektiryhmä sisäistämään muutoksen välttämättömyys ja vaikutukset ja sitä kautta lisäämään ymmärrystä heidän roolinsa merkityksestä. Kuvion mukaisesti työpajoissa käsiteltiin ensin kolmatta vaihetta: teknologian uudistaminen vastaamaan nykyvaatimuksia, josta johdettiin tavoitetila. Kun tekniset mahdollisuudet ovat selvillä, voidaan prosessit uudistaa vastaamaan nykyvaatimuksia uutta laskutusjärjestelmää ja automaatiota hyväksikäyttäen.



Kuvio 17. Jollas Instituutin laskutusprosessi vaatimuksista tavoitetilan määrittelyihin (mukaillen JUHTA 2009, 11)

Työpajassa kuunneltiin assistenttien asiantuntemusta. Alla joitakin kommentteja työpajassa 13.4.2011:

”Laitetaan järjestykseen koko prosessi: koulutusten hallinnointi, ilmoittautumiset ja laskutus. Kukaan ei tiedä miten pitää asiat tehdä.”

”Kaikille on epäselvää kuka tekee mitään ja milloin prosessin eri vaiheissa.”

”Kouluttajat eivät osaa tehdä oikein, eivätkä muista tekemisiään.”

Assistenttien kommentit olivat samansuuntaiset kuin johdonkin: selkeä prosessimainen toiminta puuttui tukitoiminnoista ja niihin haluttiin parannusta. Työpajoissa tuli esille, että suurin yksittäinen muutostoive assistenttien suunnalta oli kouluttajien toiminta oikeiden valmennus- ja laskutustietojen saamiseksi oikeaan aikaan.

Toinen työpaja pidettiin heti seuraavalla viikolla. Työpajan asiantuntijana oli konsultti, joka toimi työpajan ”vetäjänä” sekä teki kirjalliset tuotokset nykytilasta. Toimintatapojen- ja vaiheiden kartoittamiseksi käytettiin post-it lappuja ja haastattelua. Lapuille kirjattiin jokainen prosessin vaihe, joka kiinnitettiin omalle paikalleen seinällä olevaan aikajanaan. Post-it lappujen kiinnityksen jälkeen käytiin aikajana läpi yksityiskohtaisesti ja tehtiin tarkennukset. Lopputulos kuvattiin MSVisio-vuokaaviolla (liite 3).

Työpajojen lisäksi assistentit tekivät laskutusprosessista kirjallisen version omasta näkökulmastaan. Alla yhteenveto laskutusprosessin nykytilasta (mukana ei ole koulutusten hallintaa):

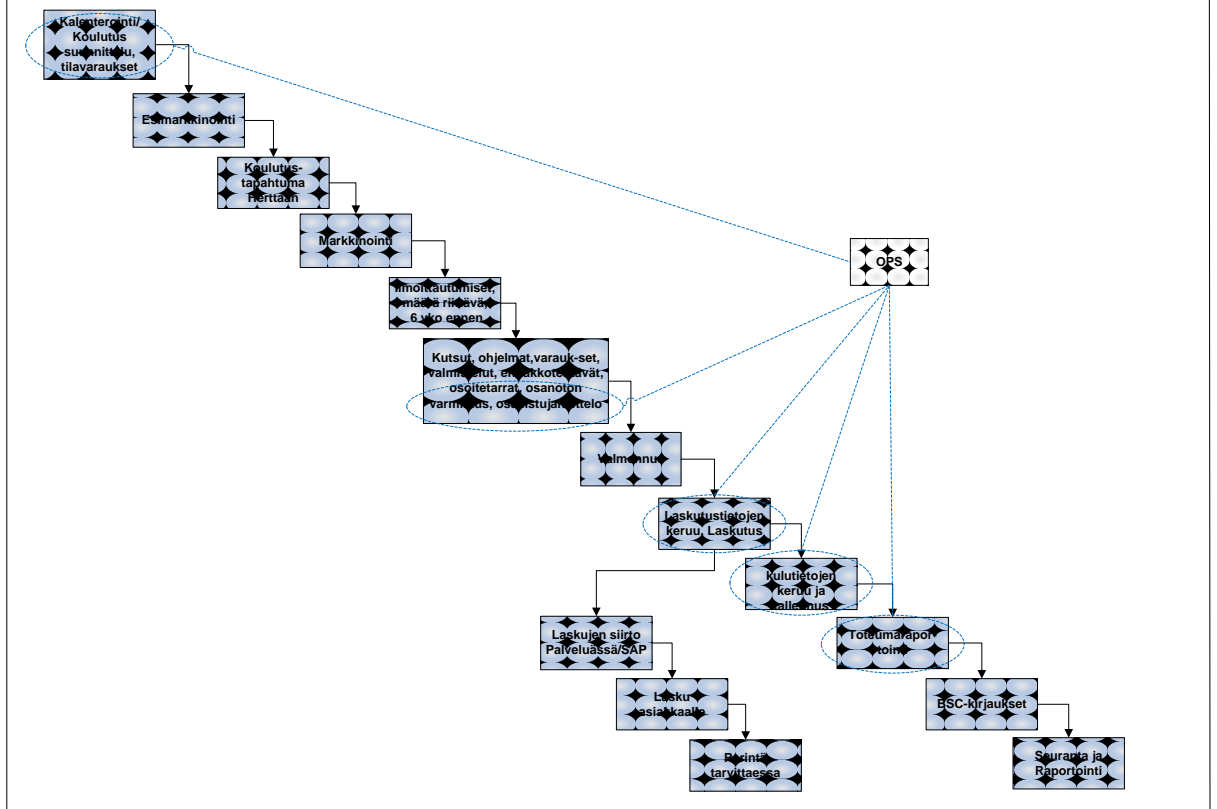
- Kouluttaja toimittaa laskutustietolomakkeen assistentille valmennuksen jälkeen joko sähköpostilla tai paperiversiona. Lomakkeessa on valmennuksen nimi, ajankohta, valmennuspäivät, laskutettava asiakas, valmennuksen hinta, muut kulut (asiakkaalta veloittavat tai valmennuksen kulut). Kouluttaja on itse täyttänyt lomakkeeseen tiedot (liite 4).

Jos valmennus on pidetty Jollas Instituutissa, toimittaa majoituksista vastaava assistentti listan majoittautuneista (majoitukset manuaalisesti paperiversiona). Assistentti huolehtii, että hän on kirjannut oikeat tiedot Exceliin (majoittujan nimi, valmennus, yöpymisten määrä).

- Jollas Instituutin ravintola toimittaa tarjoilutilaukset paperiversiona laskuttavalle assistentille.
- Ostolaskut: mm. kirjat, mahdolliset kuljetukset, iltaohjelmat ja muut kulut, kirjataan kouluttajan ilmoituksen mukaisesti tai assistentti tietää/huolehtii.
- Ruokailujen laskutus: assistentti tarkistaa valmennuksen ohjelmasta ruokailut ja kirjaa veloittukset laskuun. Valmennuksen ohjelma on toimitettu assistentille laskutuslomakkeen liitteenä.
- Lisäksi kulupuolelle kirjataan kulut, joita ei asiakkaalta veloiteta. Kulutiedot antaa kouluttaja tai assistentti tietää/huolehtii.

Kun kaikki materiaali on valmiina ja tarkistettu, voi assistentti tehdä laskutusmääräyksen. Laskutusmääräys tulostetaan, otetaan itselle kopio mappiin ja toinen kappale toimitetaan assistentille, joka hoitaa laskujen siirron S-ryhmän laskutusjärjestelmään, Sap:iin. Laskujen siirrosta vastaava assistentti tekee päivän laskuista yhteenvedon, siirtää laskut FTP-siirrolle ja ilmoittaa kokonaissumman SOK:n laskutukseen sähköpostitse. Sen jälkeen hän tallentaa laskut mappiin. Seuraavana päivänä SOK:n laskutuksesta tulee kuittaus summasta. Mikäli summat eivät täsmää, ryhdytään virhettä etsimään mapiteista laskutuslomakkeista. Kommenteista ja keskusteluista tehtiin laskutusprosessin nykytilan karkeakuvaus.

## Valmennusten ja tapahtumien laskutus prosessi, yleiskuvaus



Kuvio 18. Laskutusprosessin nykytilan karkea kuvaus

Projektista ja tulevista muutoksista viestittiin myös muulle henkilöstölle Jollas kokouksissa. Kokouksia pidetään kuukausittain koko henkilöstölle. Projektia esiteltiin alkuvaiheessa pääkohdittain, jotta kaikki tietäisivät projektin käynnistyneen ja etenemisen aikataulun. Kuten Kotter ym. kirjoittavat, viestintä muutoksessa on oltava kohderyhmälle ajateltua ja oikea-aikaista. Liian yksityiskohtainen viestintä tässä vaiheessa olisi jäänyt muiden asioiden varjoon.

### 5.3.2 Laskutusprosessin sidosryhmät

Jollas instituutin laskutusprosessin sidosryhminä on sekä sisäisiä että ulkoisia ryhmiä. Sidosryhmä voi joko vaikuttaa prosessin kulkuun tai prosessi vaikuttaa sidosryhmän toimintaan. Sisäisten sidosryhmien motivointi uuteen toimintamalliin koettiin myös tärkeäksi, siksi sidosryhmät otettiin huomioon viestinnässä ja osallistettiin muutosprojektiin. Alla on lueteltuna laskutusprosessin sidosryhmät:

#### Koulutusassistentti

Ylläpitää koulutusjärjestelmän ja laskutusjärjestelmän tietoja, järjestävät valmennukset yhdessä kouluttajan kanssa, huolehtii laskutuksesta (5 henkilöä).

#### Kouluttaja ja muu henkilöstö

Suunnittelee, valmistelee ja toteuttaa valmennukset, toimittavat laskutustiedot koulutusassistentille (39 henkilöä).

#### Koulutustiimin vetäjä

Suunnittelee valmennusohjelmia ja vastaa koulutustiimin toiminnasta sen esimiehenä. Toimii valmennusmarkkinoinnissa ja asiakasorganisaatioiden ”kummina” (3 henkilöä).

#### Markkinointi

Suunnittelee, valmistelee ja toteuttaa valmennusten markkinoinnin ja seuraa ilmoittautumisten toteutumista. Suorittaa tarvittaessa lisämarkkinointia valmennusten täyttöasteen varmistamiseksi.

#### Jollaksen hallintopäällikkö

Vastaa Jollaksen hallinnosta, laskutuksesta ja raportoinnista.

#### Palveluässä

S-ryhmän taloushallinnon palvelukeskus.

#### Asiakasyritys

S-ryhmän sisäinen asiakas, joka ilmoittaa osallistujat koulutukseen ja maksaa koulutuksen tai tapahtuman.

#### Opiskelija/Osallistuja

Koulutukseen tai tapahtumaan osallistuja.

#### Opiskelijan esimies



Osallistujan esimies ilmoittaa (tai hyväksyy) opiskelijan osallistumisen valmennukseen. Osallistuu vaikuttavuuskyselyihin ja toimii opiskelijan ”kummina”.

### 5.3.3 Nykytilassa havaittuja ongelmia

Nykytilaa tutkittiin haastatteluin keväällä 2011. Assistentit valittiin haastateltaviksi, koska he olivat parhaita laskutusprosessin asiantuntijoita Jollas Instituutissa. Assistentit tekivät itsenäisesti laskutukseen liittyviä tehtäviä ja ohjasivat toimintaa laskutustietojen saamiseksi kouluttajilta. Huomioita laskutusprosessin nykytilaan liittyen tuli paljon. Alla on lueteltuna havaitut ongelmat pohjautuen assistenttien haastatteluihin:

- Kouluttajan toimittaessa laskutusmääräyksen kaikki asiakkaalta edelleen veloitet-  
tavat kulut, ostolaskut (asiantuntijat, illanvietto ym.) eivät välttämättä ole vielä  
tiedossa, joten laskutus voi tämän takia odottaa pitkäänkin. Assistentti kyselee  
ostolaskujen perään monesti kouluttajalta, muilta assistenteilta, joskus jopa pal-  
veluntarjoajalta. Ostolaskuepäselvyyksiä oli noin 5 % laskuista.
- Kouluttaja ei aina muista ilmoittaa asiakkaalta veloittettavia kuluja ja tuolloin ne  
jäävät Jollas Instituutin kiinteisiin kuluihin, eivät siis aina kohdistu edes kysei-  
seen koulutukseen. Tämä vääristää koulutuksen katetta ja jopa tulosta.
- Epäselvää on, onko kulu asiakkaalta veloittettavaa, koulutuksen kulua vai Jollas  
Instituutin kiinteää kulua. Kouluttaja tekee toisinaan vääriä johtopäätöksiä kulun  
luonteesta.
- Koulutusten hinnoissa on jonkin verran vaihtelua keskitetyn seurannan puuttu-  
essa. Kouluttaja määrittelee toisinaan itse koulutuksen hinnan.
- Laskutusprosessi on suurelta osin manuaalista, muistinvaraista paperityötä, joka  
kasvattaa virhemahdollisuutta. Assistentti kerää tietoa eri tahoilta ja toimii kou-  
luttajien ”tietopankkina”.
- Raportoinnin puutteet tiedostetaan Jollas Instituutin johdossa. Koulutusjärjes-  
telmän myötä koulutustiedot ovat olemassa, mutta edelleen puuttuu euromää-  
räinen koulutusten seuranta.

Haastatteluiden avulla tutkija sai kaikki laskutusprosessiin liittyvät suurimmat ongelmat selville, koska haastatteluita oli riittävästi sekä ryhmässä että yksilöhaastatteluja. Luotettavuutta lisäsi se, että haastatteluihin oli varattu riittävästi aikaa, ja työympäristö tehtävien oli tuttu myös haastattelijalle. Prosessin kehittämisen jatkuessa tutkija huomasi, että Jollas Instituutin prosesseihin liittyi muitakin ongelmia, jotka vaikuttivat laskutusprosessin toimintakykyyn.

#### **5.4 Kehittämistarpeet**

Seuraava prosessin kehittämisen vaihe on Kiiskisen ym. (2002, 50) mukaan nimeltään vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen. Jollas Instituutin prosessin kehittämisen seuraava vaihe oli luontevampaa nimetä kehittämistarpeiden kartoittamisvaiheeksi: nykytilasta tavoitetilaa. Molemmat tähtäävät samaan lopputulokseen.

Kehittämistarpeet kerättiin haastatteluin eri osapuolilta, mukana käyttäjien ja Jollas Instituutin johdon lisäksi myös asiakkaat ja muut sidosryhmät. Kehitystarpeita oli runsaasti, isoja kokonaisuuksia ja pieniä yksityiskohtia. Assistenttien toiveet liittyivät laskutusjärjestelmän toivottuihin toiminnallisuuksiin. Kehitystarpeista monet olivat päällekkäisiä tai toisensa poissulkevia. Analysointivaiheessa priorisoitiin tarpeita etenkin järjestelmäpuolella. Järjestelmä piti saada tukemaan prosessia. Niitä ei tässä yhteydessä ole listattu, koska tämä kehittämistyö ei keskity järjestelmäkehitykseen. Järjestelmien kehittämistarpeista on kerrottu pääkohdat seuraavassa kappaleessa 5.4. Kehitystarpeet, jotka koettiin relevanteiksi ja kriittisiksi (pois lukien järjestelmätarpeet), on listattu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2. Kehitystarpeet

Nimi	Kuvaus	Ketä koskee	Vaikutukset	Hyödyt
<b>Toimintojen automatisointi</b>	Järjestelmien integraatiot, manuaaliset vaiheet miniiniin	Assistentit	Manuaalinen työ vähenee, muistaminen/muistuttaminen vähenee	Työn tehokkuus paranee, virheet vähenevät, päällekkäiset toiminnot poistuvat
<b>Laskutusprosessi</b>	Prosessin tehostaminen	Assistentit	Työvaiheet ja mittarit määritely	Tehokkuus, resurssien vapautuminen muihin tehtäviin, toiminnan laadun paraneminen
<b>Kouluttajan tukiprosessi</b>	Toimintatapojen kuvaus ja toimeenpano käytäntöön	Kouluttajat	Tieto ja ymmärrys kuinka toimia ”oikea tieto oikeaan aikaan oikeaan paikkaan”	Virhemahdollisuudet vähenevät, assistenttien työ helpottuu, kustannussäästöt
<b>Liiketoiminnan vaateet kattava raportointi</b>	Raportointi	johtoryhmä	tiedolla johtaminen	Kaikki tieto saatavilla
<b>Asiakasnäkökulma</b>	Laskut ajallaan ja eriteltynä, raportointi	Asiakkaat: valmennuksiin osallistujat ja heidän esimiehet	Oikeat laskut oikeille henkilöille	Laskujen selvittely vähenee, ajansäästö
<b>Yhteydet talouteen</b>	Laskujen siirto ja oikeellisuus	S-ryhmän talousosasto	Yhtenäiset toimintatavat ja järjestelmät	Ylläpito helpottuu, yhteistyö, virheet vähenevät, tehokkuus lisääntyy
<b>Yhteydet tietohallintoon</b>	Tietoturva paremmaksi, standardit järjestelmät	Tietohallinto	Helpompi hallinnoida, yhtenäiset järjestelmät,	tietoturva ajan tasalla, parempi tuki

## 5.5 Teknologian merkitys prosessin kehittämisessä

S-ryhmässä pyritään tehokkuuteen karsimalla päällekkäisyyksiä ja keskittämällä toimintoja. Järjestelmähankkeiden osalta tämä merkitsee jo olemassa olevien järjestelmien käyttöönottoa, jolloin saavutetaan synergiaetuja. Yhtenäisten järjestelmien myötä toiminnot tehostuvat ja esimerkiksi taloushallinnolliset toiminnot voidaan tehdä keskitysti. Myös Jollas Instituutin uuden järjestelmän on tuettava tätä strategiaa, vaikka ajatus laskutuksen siirtymisestä keskitettyyn malliin SOK:n taloushallintoon tuntuu tässä vaiheessa kaukaiselta ajatukselta, ovat edellytykset luotava jo nyt.

Prosessien tehostamisen välttämättömänä osana projektissa on teknologian uudistaminen vastaamaan nykyvaatimuksia. Uuden laskutusjärjestelmän avulla on tarkoitus vähentää muistinvaraisia asioita järjestelmälogiikalla, tehostaa laskutusprosessia kokonaisuudessaan, vähentää manuaalisia työvaiheita, parantaa liittymien avulla tiedon siirtoa järjestelmästä toiseen, jolloin manuaalinen työ vähenee sekä vastata raportointitarpeiden muuttumiseen. Uusi järjestelmä ei saa olla vanhan järjestelmän kopio, vaan sen on mahdollistettava uusi, tehokkaampi tapa toimia. Prosessin näkökulmasta uuden järjestelmän mahdollistamat muutokset sisäisessä toiminnassa vaikuttavat paremman tehokkuuden kautta kannattavuuteen. Tavoitetilassa järjestelmien väliset liittymät automatisoivat toimintaa ja mahdollistavat prosessin tehokkuuden, myös inhimilliset virheet vähenevät.

Nykytilakuvaus tehtiin uimaratamallilla. Toimintaprosessissa pyrittiin havaitsemaan tilanteita, joissa teknologiaa voisi käyttää hyödyksi teorian mukaisesti.

Järjestelmän osalta assistentit antoivat arvokasta tietoa nykytilasta, mutta tavoitteiden asettelussa oli haasteita. Tavoitejärjestelmä nähtiin mielellään identtisenä nykyjärjestelmän kanssa: samat toiminnallisuudet ja toimintatavat koettiin ainoana hyvänä vaihtoehtona. Assistenttien oli vaikea hahmottaa uusia, automatisoidumpia toimintatapoja, jotka muuttaisivat myös heidän totuttua toimintatapaansa. Lisäksi taustalla oli muistikuvat edellisen järjestelmäprojektin (Koulutus-Hertta) käyttöönottovaiheen hankaluuksista ja muutoksista toimintaan. Omaan työhön ei haluttu muutoksia. Selkeää muutospelkoa järjestelmän osalta oli havaittavissa jonkin verran, pääsääntöisesti assistentit olivat ke-

hittämistyössä innokkaana mukana. Nämä havainnot tutkija teki assistenttien haastattelussa ja työpajatyöskentelyjen yhteydessä.

Laskutusprosessin tavoitetilan suunnittelussa tukeuduttiin johdon vaatimuksiin: järjestelmien avulla toiminnan tehostamiseen huolimatta assistenttien toiveista säilyttää vanhan järjestelmän toiminnallisuus. Tämä aiheutti projektiryhmässä keskusteluja, osa assistenteista ei sitoutunut projektin tavoitteisiin. Tämä teki projektipäällikön työn haasteelliseksi, kuinka sitouttaa projektiryhmä? Ratkaisuksi projektipäällikkö jakoi laskutusprojektin osaprojekteiksi ja kutsui palavereihin vain ne assistentit, jotka olivat juuri tuon osion asiantuntijoita. Näin päästiin tehokkaaseen projektitoimintaan ja laskutusprosessin suunnittelu ja toteutus tehostuivat.

## **5.6 Uuden laskutusprosessin kehittäminen**

Laskutusprosessin kehittämisen toteutus aloitettiin järjestelmän uudistamisella. Vaikka prosessien muutos aloitettiin järjestelmästä, tehtiin järjestelmän toiminnallisuudet prosessin tavoitetilan ehdoilla. Oli saatava nykyvaatimukset täyttävä järjestelmä liittymiseen tukemaan tehokasta laskutusprosessia. Vaikka järjestelmäprojekti itsessään on rajattu pois tästä kehittämistyöstä, tulevat projektin saavuttamat hyödyt prosessiin liittyen kuitenkin esille seuraavassa kappaleessa.

### **5.6.1 Laskutusjärjestelmä tukemassa tehokasta toimintaa**

Laskutusjärjestelmäprojektissa otettiin huomioon halutut muutokset prosessissa:

- järjestelmien väliset liittymät toteutettaisiin, jotta tieto siirtyisi automaattisesti, eikä manuaalisia työvaiheita tarvittaisi. Tällaisia tietoja ovat koulutukseen liittyvät tiedot (mm. päivämäärät, kouluttaja), osallistuja- ja organisaatiotiedot sekä koulutuksiin liittyvät kustannukset.
- järjestelmään suunnitellut muut muutokset, jotka tukevat sujuvaa prosessia

#### **1. Opiskelijaruokailujen kirjaus**

Jollas Instituutissa opiskelijoiden ruokailut laskutetaan asiakkailta. Nykytilassa ruokailukirjanpito hoidetaan Excelissä ja viedään manuaalisesti laskulle. Tavoitteena on, että ruokailukirjaus tapahtuu

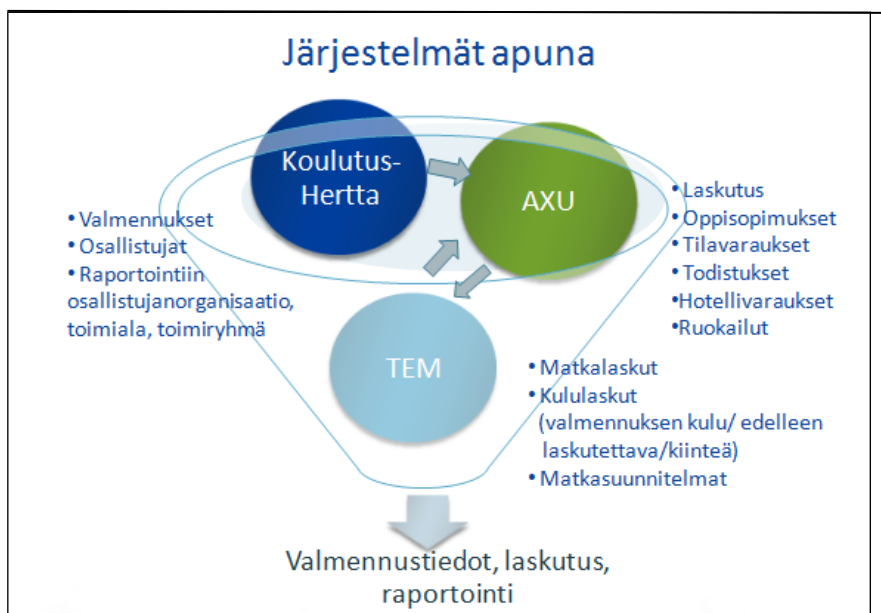
automaattisesti osallistumisen yhteydessä ja siirtyy laskuriviksi laskutuksen yhteydessä.

## 2. Opiskelijoiden majoitusten ylläpito

Jollas Instituutissa on myös hotellihuoneita opiskelijoille. Nämä majoitukset hoidetaan nykytilassa Excelissä, tieto majoittumisista valmennuksittain viedään paperisena assistentilta toiselle, joka veloittaa oman tiimensä valmennukset.

## 3. Oppisopimukset

Oppisopimusten osalta järjestelmään halutaan tietoa opiskelijoiden kiintiön määrästä (oppisopimusrahoitus, joka vähenee kunkin opiskelupäivän verran). Nykytilassa kukin assistentti hoitaa tiimensä valmennusten osalta tämän manuaalisesti (osalla paperinen kirjanpito).



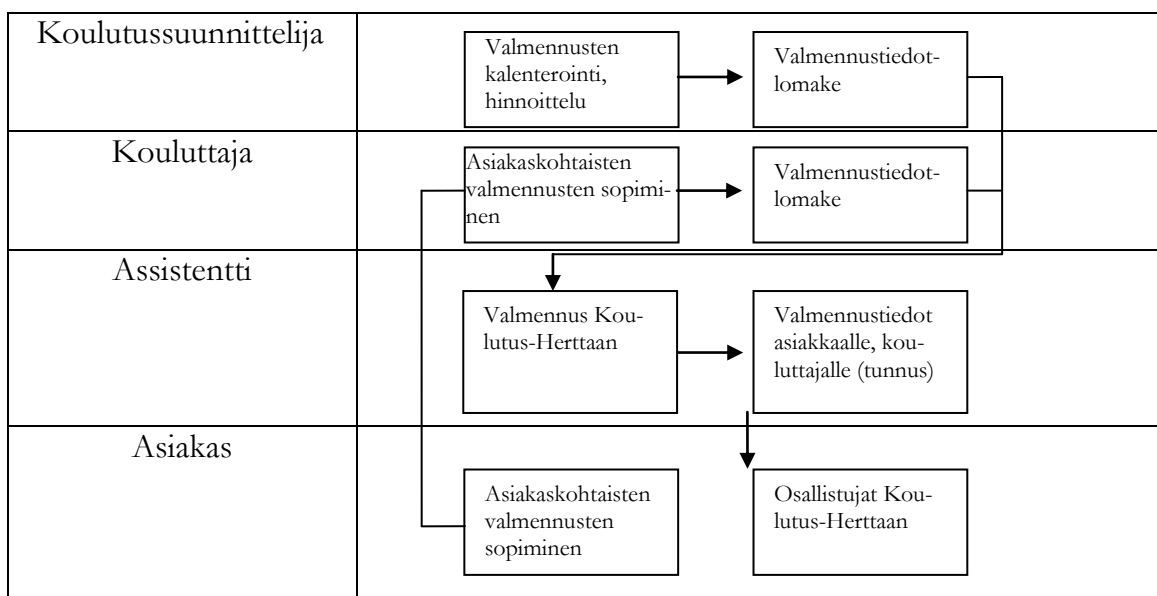
Kuvio 19. Järjestelmät apuna prosessin kehittämisessä

Kuvion tarkoituksena oli havainnollistaa henkilöstölle järjestelmien ja liittymien vaikutus prosessiin ja mitkä toiminnot on automatisoitu eri järjestelmissä. Kuvio esitettiin henkilöstölle useita kertoja kertaan projektin aikana ja myös prosessin vakiinnuttamisvaiheessa.

## 5.6.2 Prosessin suunnittelu

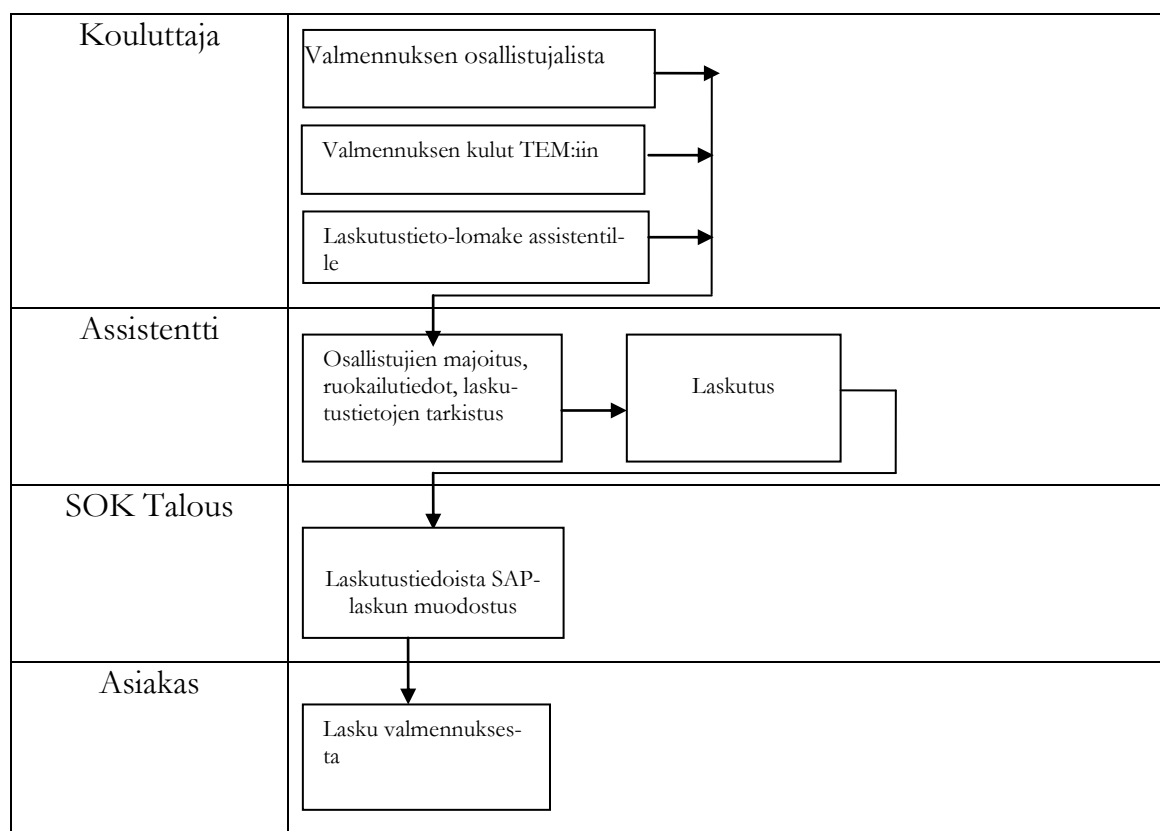
Teoriaosuudessa Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 10) mukaan kriittinen prosessi on kuvattava yksityiskohtaisesti, jotta se saadaan toimivaksi. Näin tehtiin myös laskutusprosessin suunnitteluvaiheessa jo järjestelmän toteuttamisen yhteydessä. Prosessi kuvattiin uimaratamallina ja jaettiin kahteen eri vaiheeseen: ennen koulutusta tapahtuvat toiminnot ja koulutuksen jälkeiset toiminnot.

Prosessi ennen koulutustapahtumaa alkaa asiakkaasta. Koulutustapahtumat joko kalenteroidaan ja hinnoitellaan etukäteen, jolloin osallistujat vain ilmoittautuvat koulutukseen järjestelmän kautta. Toinen vaihtoehto on, että kouluttaja sopii asiakkaan kanssa yksilöllisesti räätälöidystä koulutuksesta, jolloin sovitaan siihen liittyvät muut asiat: päivämäärä, paikka, osallistujat ja hinta (kuvio 20).



Kuvio 20. Prosessi ennen koulutustapahtumaa

Koulutustapahtuman jälkeen kouluttaja hoitaa laskutukseen kaikki koulutukseen liittyvät tiedot: osallistujat, ruokailut ja muut kulut. Tämän jälkeen assistentti voi laskuttaa koulutuksen.



Kuvio 21. Prosessi koulutustapahtuman jälkeen

Suunnitteluvaiheessa huomattiin, että laskutusprosessia ei voi käsitellä yksittäisenä, omana kokonaisuutenaan, joka miellettiin vain laskutusta tekevien assistenttien prosessina. Laskutusprosessi kuuluu Jollas Instituutin tukiprosessit-kokonaisuuteen, jossa kouluttajalla on oma roolinsa. Tavoitteena oli, että kouluttajat ymmärtäisivät roolinsa merkityksen prosessissa, sillä ilman kouluttajien sitouttamista prosessiin ei laskutusprosessi toimi tavoitteiden mukaisesti.

Kotterin kahdeksan-portaisen mallin mukaisesti onnistunut muutos saadaan vain osallistamalla henkilöstö muutokseen. Viestinnän olisi oltava kahdensuuntaista ja toistuvaa tavoitteiden toteutumiseksi. Suunnitelma ja uudet toimintamallien kuvaukset viestittiin Jollas kokouksessa tässä vaiheessa jo yksityiskohtaisemmin. Kouluttajien kommentoissa tuli esille runsaasti avoimia asioita: kuinka toimitaan muutoksien sattuessa, erilaisten koulutuskokonaisuuksien suhteen entä miten tieto kulkee prosessissa. Prosessin toimivuuden varmistamiseksi oli kuvattava aiemman prosessikuvauksen tarkentamiseksi toimintaa ohjaava yksityiskohtainen työnkulku. Tästä ajatuksesta syntyi Jollas Instituutin tukiprosessin manuaali, joka kuvaa vaiheistettusti prosessin kulun.



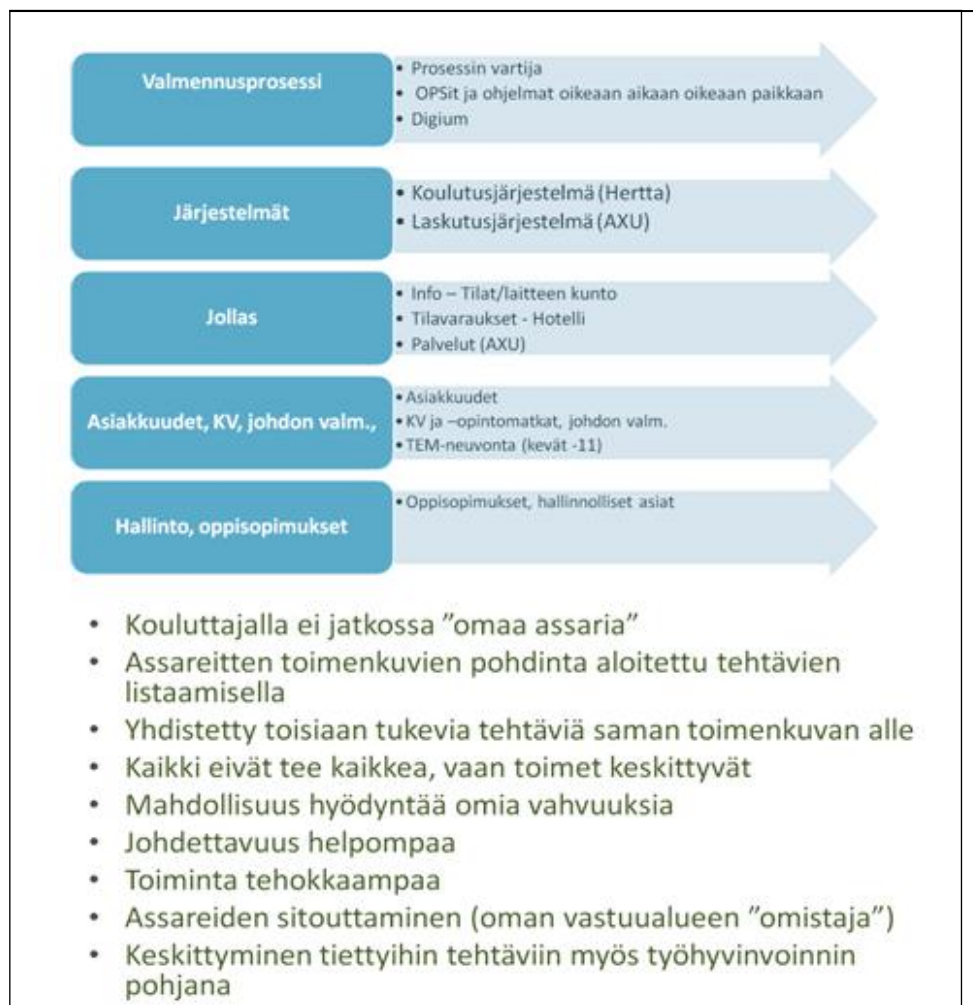
Suunnittelu- eli kehittämisvaihetta seurasi käyttöönottovaihe, josta tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

## **5.7 Uuden laskutusprosessin käyttöönotto ja johtaminen prosessimuutoksessa**

Seuraava prosessin kehittämisen vaihe on Kiiskisen ym. mukaan käyttöönotto. Jollas Instituutissa uuden prosessin käyttöönotto oli suunnittelu- ja kehittämisvaiheen seuraava askel. Tässä kappaleessa olevat huomiot on tutkija kirjannut kehittämisvaiheessa sekä käyttöönoton aikana. Käyttöönotto alkoi tammikuun 15. päivä 2012 ja jatkui noin kaksi kuukautta, kunnes siirryttiin vakiinnuttamisvaiheeseen.

Järjestelmäprojektissa assistentit olivat mukana projektiryhmässä. Heidän sitoutumisensa uuteen toimintatapaan oli tärkeää, koska prosessimuutokset tulisivat koskemaan heidän toimintojaan. Uudet laskutus- ja matkalaskujärjestelmät muuttaisivat työskentelyä entistä teknisemmäksi, manuaalisten työvaiheiden hävitessä ja assistenttiroolin muuttuessa. Assistentin rooli muuttuu ”osaksi prosessia”, ei enää yksin laskutuksen vartijaksi. Läpinäkyvyys lisääntyisi vaatimusten kasvaessa oikea-aikaisesta laskutuksesta raportteineen. Projektin edetessä vahvistui ajatus, että nykyistä toimintamallia ”kaikki tekevät kaikkea” omissa siiloissaan oli muutettava. Toimintojen keskittäminen tehostaisi huomattavasti työskentelyä ja lisäisi todennäköisesti myös assistenttien työmotivaatiota käyttöönottovaiheen jälkeen. Jotta haluttuun tavoitteeseen tehokkaasta laskutusprosessista päästäisiin, oli tehtävä muutoksia toimintatavoissa ja työnkuvissa.

Alla ote esityksestä marraskuulta 2011, jossa pohdittiin mahdollisia assistenttien tehtäväkokonaisuuksia prosessimuutoksen yhteydessä.



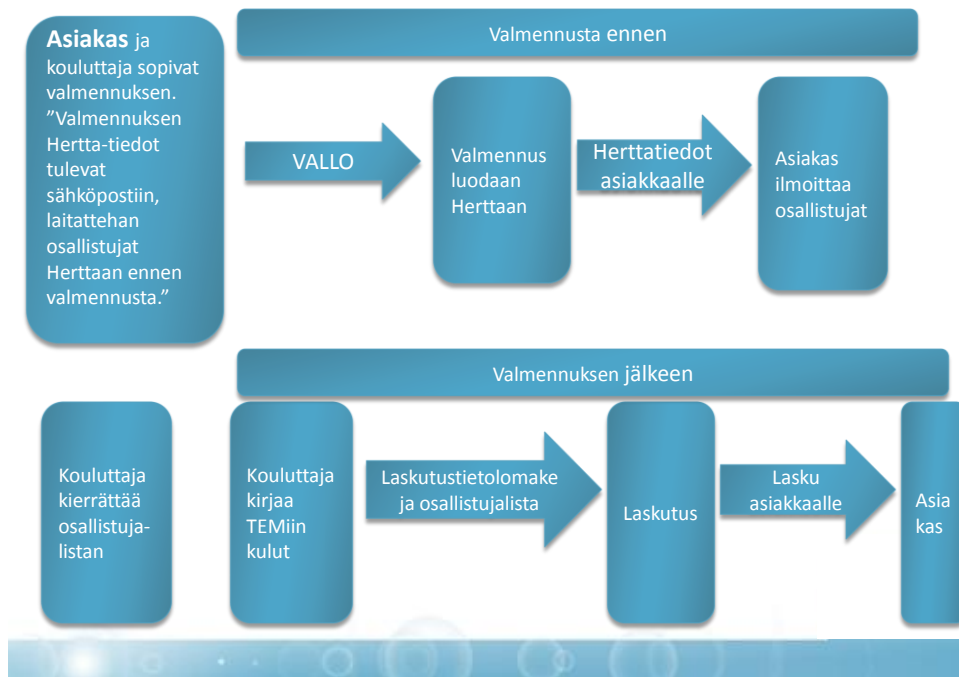
Kuvio 22. Esitys työtehtävien keskittämisestä prosessimuutoksen yhteydessä

Pohdinnat toimintojen keskittämisestä johtivat toimenkuvien muutoksiin osana prosessiuudistusta. Kunkin assistentin toimenkuva räätälöitiin hänen vahvuuksiensa mukaisesti, jokaiselle muodostui oma rooli Jollas Instituutin tukiprosessissa.

Taulukko 3. Tukiprosessi ja assistenttien roolit

Ennen valmennusta	<b>Assistentti 1:</b> Kouluttajan tehtävät, muistutukset	<b>Assistentti 2:</b> Valmennus järjestelmään, osallistujat	<b>Assistentti 3:</b> Tila-, majoitus-, ruokailuvaraukset
Valmennuksen aikana	<b>Assistentti 3:</b> Ruokailut, tilat, majoitus		
Valmennuksen jälkeen	<b>Assistentti 1:</b> Kouluttajan tehtävät, muistutukset	<b>Assistentti 2 &amp; 4:</b> Laskutus	<b>Assistentti 2 &amp; 4:</b> Järjestelmät
Muut	<b>Assistentti 5:</b> Oppisopimukset	<b>Assistentti 5:</b> Muut hallinnolliset työt	

Järjestelmän käyttööntovaiheessa uudet assistenttien toimenkuvat ja tehtävät otettiin käyttöön. Assistentit olivat olleet mukana prosessin kehittämisessä, joten muutokset toimintatavoissa olivat heillä tiedossa. Koko henkilöstö ohjeistettiin ja koulutettiin uuteen toimintatapaan. Kouluttajille viestittiin koko laskutusjärjestelmäprojektin ajan tulevista muutoksista. Syyskuussa 2012 esitettiin kouluttajille prosessin uusi osio ”koulutuksen jälkeen”-osio”, joka täydentää aiemmin kuvattua ”ennen koulutusta”-osiota.



Kuvio 23. Jollas Instituutin laskutusprosessi

Muutosjohtamisessa oli otettu oppia aiemmasta muutosprojektista ja käyttöönoton johtamiseen panostettiin. Käyttööntovaiheessa projektipäällikkö oli antamassa tukea uuden prosessin haasteissa. Projektipäällikön rooli muokkautui samalla koko laskutusprosessista vastaavaksi. Hänen vastuullaan olivat sekä järjestelmien toimivuus että prosessi, joista tärkeimpänä tässä vaiheessa oli assistenttien ohjaaminen muutoksessa. Hän oli uudessa roolissaan prosessin omistajana mukana arkipäivän ongelmia ratkomassa, käytännössä ohjaamassa assistenttien töitä, vuoropuhelua käytiin koko ajan. Assistentit eivät olleet vielä omaksuneet toimintatapoja, vaan tarvitsivat monessa tilanteessa apua. Usein ongelma ei ollut suuri, vaan kyseessä enemmänkin epävarmuus uusista toiminnoista. Uuteen järjestelmään opetteleminen vei käyttööntovaiheessa suuren osan assistenttien ajasta. Vaikka he olivat olleet projektiryhmässä ja testivaiheessa mukana, jouduttiin tekemään muutoksia järjestelmään. Koska järjestelmien parissa työskenteli vain osa assistenteista, pystyttiin muutostyötkin tekemään sujuvasti pienellä joukolla ja

näistä haasteista selvittiin. Muutosvastarintaa käyttöönoton aikana oli joillakin assistenteilla. He kokivat, että keskitetty työskentely ei ollut tasapuolista, mutta myönsivät samalla, että eivät haluaisikaan uutta järjestelmää hallinnoida. Kaikkien assistenttien työtehtävät muuttuivat; toimintatavoissa oli nyt siirrytty vanhasta ”kaikki tekee kaikkea” -toiminnasta prosessimaiseen tapaan tehdä töitä. Tällainen muutos ei sujunut Jollas Instituutissakaan ongelmitta, mutta suunnitellulla muutosjohtamisella saatiin useimmat ongelmat selvitettyä yhteistyössä assistenttien kanssa.

Kouluttajien ohjaaminen uuteen toimintatapaan oli vaikeaa, heitä oli noin 40 henkilöä. Kouluttajat olivat usein koulutusmatkoilla moniakin päiviä ja tekivät prosessiin liittyviä tehtäviä ehtiessään. Tarkkojen aikataulujen noudattaminen, oikeiden tietojen antaminen ja lomakkeiden täyttäminen oli suurimmalle osalle kouluttajista hankalaa. Muutosvastarinta oli heillä hillitympää, mutta kiireessä tai huolimattomuuttaan he eivät olleet valmiit omaa toimintatapaansa muuttamaan, ”helpompaa oli tehdä vanhalla tavalla”.

Kouluttajien ohjaaminen muutoksessa oli hankalaa, he eivät ymmärtäneet edelleenkään omaa rooliaan laskutusprosessissa tärkeäksi, tiedot tulivat myöhässä tai olivat puutteellisia lähes kaikissa prosessin kriittisissä pisteissä, joissa kouluttajalta vaadittiin toimintaa. Tällaisia vaiheita olivat:

1. koulutustietojen ilmoittaminen ennen koulutuspäivää
2. osallistujatiedot järjestelmään ennen koulutuspäivää
3. laskutustietojen ilmoittaminen heti koulutuspäivän jälkeen

Käyttöönoton aikana näitä toimintoja ei saatu sujuvaksi. Viestintää oli viikoittain; sähköpostitse toimintaohjeita ja muistutuksia sekä Jollas kokouksissa prosessin avaamista ja selvittämistä miksi on tärkeää toimia prosessin mukaisesti. Assistentit hoitivat työnsä prosessin mukaisesti, mutta joutuivat edelleen toimimaan tiedon metsästäjinä. Tämä lisäsi assistenttien työtaakkaa ja tyytymättömyyttä. Aiempaa toimintatapaa ei saatu muutettua kouluttajien osalta.

Samanaikaisesti tukiprosessin muutosten kanssa koulutusprosessia ryhdyttiin avaamaan kouluttajan näkökulmasta. Kouluttajilla on paljon koulutuksiin liittyviä tehtäviä, osa tukiprosessiin ja osa kouluttamiseen liittyviä. Tarve oli kuvata myös nämä muut toiminnot, jotta saataisiin kokonaisuus kuvattua prosessiksi. Tässä tutkimuksessa koulutta-

jan prosessiin ei kuitenkaan perehdytä. Kouluttajan prosessista syntyi manuaali, jossa oli osa tukiprosessin toiminnoista. Tämä kahden prosessin malli oli yksi syy kouluttajien epätietoisuuteen mitä heiltä vaaditaan prosessissa. Myöhemmin prosessit yhdistettiin. Prosessimanuaalissa, joka on kehittämistyön liitteenä, molemmat prosessit on yhdistetty ja manuaalissa on nyt kuvattuna koko Jollas Instituutin tukiprosessi.

## **5.8 Vakiinnuttamisvaihe ja seurannan mittarit**

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen prosessin kolme viimeistä vaihetta kuvaavat muutoksen vakiinnuttamisvaiheen toimenpiteitä: viestimistä lyhyentähtäimen onnistumisista, muutosten seuranta ja kehittämistä sekä toimintatapojen vakiinnuttamista osaksi yrityskulttuuria. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin onnistuu vasta, kun henkilöstö on todennut uusien tapojen olevan parempia kuin vanhojen. Vakiinnuttamisvaiheen onnistuminen on koko muutosprosessin kannalta tärkeä. Jos muutosjohtaminen lopetetaan käyttöönottoon, palaa toiminta pikkuhiljaa vanhoihin totuttuihin toimintamalleihin mikäli mahdollista. Vakiinnuttamisvaihe laskutusprosessin osalta kesti Jollas Instituutissa vähintään vuoden, prosessin käyttöönotto vaati muutoksia koko Jollas Instituutin kulttuurissa ja tämä muutos vei aikaa. Prosessia kehitettiin vuosien 2012–2013 aikana moneen kertaan ja kehitystyö jatkuu edelleen. Vakiinnuttamisvaihe on analysoitu kappaleessa 6.1 tutkimustulosten ja tavoitteiden vertailua.

Jotta seuranta ja kehittämistyötä voitiin vakiinnuttamisvaiheessa tehdä, oli prosessille ensin määriteltävä mittarit. Laamasen (2009, 44) mukaan vaarana on, että organisaatiossa tehdään sääntöjä ja ohjeita ilman kytkeä tuloksiin. Mittaamisen avulla voidaan analysoida kehitystä ja ennakoida toimintaa, jos toiminta on mallinnettu prosesseiksi. Aiemmin Jollas Instituutissa ei ollut määritelty mittareita laskutustoiminnoille. Laskutuksen läpimenoaika oli tiedossa vain ”mutu-tuntumalla” eli pohjautuen assistenteilta saatuun tietoon. Ainoa mittari oli, että edellisen kuukauden laskutus oli oltava valmiina tiettyyn päivään mennessä. Yhteen laskuun käytettyä aikaa ei ollut mitattu, ei myöskään tietojen puutteista aiheutuvaan lisätyöhön käytettyä aikaa. Koska laskutustoimintoja ei ollut aiemmin kuvattu, ei myöskään mittaristoa voitu asettaa.

Tavoitemittaristo kohdistettiin koko laskutusprosessiin. Mittaristo jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen:

1. Ennakoiva mittaaminen (ennakoiva ongelmien tunnistaminen ja poistaminen)  
→ järjestelmien toimivuus, henkilöstön tiedot ja taidot
2. Tekemisen aikainen mittaaminen  
→ oikeat laskutustiedot kouluttajilta, puutteiden mittaaminen, läpimenoajat
3. Reaktiivinen mittaaminen (lopputuotteista ja asiakaskokemuksista esille tulleiden ongelmien tunnistaminen ja poistaminen)  
→ laskujen määrä, aikataulu, asiakaspalautteet, henkilöstön tyytyväisyys

Ennakoiva mittaaminen oli jokapäiväistä. Etenkin järjestelmien toimivuudesta raportoitiin heti. Yleensä ongelma oli jo realisoitunut, joten mittaaminen ei aina ollut ennakkoivaa. Henkilöstön tietoihin ja taitoihin vaikutettiin viestinnällä ja kouluttamisella. Parhaiten onnistuttiin kahdenkeskisillä ”sparringeilla”. Mittareina toimivat prosessin omistajan oma havainnointi päivittäisessä työskentelyssä sekä assistenttien ja kouluttajien kommentit liittyen toimintaan.

Tekemisen aikainen mittaaminen suoritettiin virhemittauksin. Assistentit pitivät puolen vuoden ajan tukkimiehen kirjanpitoa virheistä koko tukiprosessissa, joista laskutusprosessiin liittyen seurattiin laskutustietojen myöhästymistä ja osallistujalistojen puutteellisuutta. Näitä tietoja hyväksikäyttäen esimiehet osasivat puuttua oikeisiin asioihin alaisien johtamisessa. Mittauksista tehtiin kuukausittainen raportti esimiehille (liite 5).

Reaktiivisia mittareita olivat laskujen määrä/vrk/assistentti, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Tämä mitattiin kuukausitasolla pohjautuen koulutusten määrään. Asiakkaiden palautteet eli laskutusreklamaatiot laskettiin myös kuukausitasolla. Lisäksi mitattiin niin kouluttajien kuin assistenttien tyytyväisyyttä prosessiin haastatteluin ja kyselyin. Mittarit myös muuntuivat jonkin verran vakiinnuttamisvaiheen jälkeen prosessin kehityksessä, tikkumiehenkirjanpito muun muassa poistettiin virhetilanteiden vähetessä.

## 6 Yhteenveto tuloksista ja ehdotukset jatkokehittämiseksi

Tämän kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena oli luoda Jollas Instituutille laskutusprosessi, joka vastaisi nykytoiminnan tehostamisvaatimuksiin. Prosessin suunnittelun ja käyttöönoton lisäksi tavoitteina oli prosessin vakiinnuttamisvaiheessa mittaristojen kautta onnistumisen seuranta ja niistä johdetut kehittämis ehdotukset.

Tutkimus koostui kirjallisuusosuudesta ja empiriaosuudesta. Kirjallisuusosuudessa tavoitteena oli tutkia, esitellä ja määritellä tutkimuksen keskeiset käsitteet; prosessi ja prosessikehittäminen sekä muutosjohtaminen. Empiirisessä tutkimuksessa teorian määritelmiä sovellettiin käytäntöön prosessikehittämisessä ja uuden toimintamallin käyttöönotossa. Tässä yhteenvedossa pohditaan saavutettiin asetetut tavoitteet ja toimittiinko teorian määritelmien mukaisesti.

### 6.1 Tutkimustulosten ja tavoitteiden vertailua

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa toiminnankehittämissanketta voidaan arvioida vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen arviointiin kuuluu lisäksi se, että arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa. Tuloksellisuuden kannalta tärkeää on, että mittarit ovat yksiselitteisiä. Lisäksi voidaan mitata oppimista tai asenteiden muutosta. (Kananen 2009, 99.)

Tämä tutkimus oli toiminnan kehittämistä, joten oikea tutkimusmenetelmä oli toimintatutkimus. Kehittämistyön tavoitteena oli uuden laskutusprosessin suunnittelu ja käyttöönotto. Suorituskyvyn oli vastattava nykyajan tehokkuusvaatimuksiin sähköisiä ratkaisuja hyödyntäen. Seuraavassa on lueteltu tulosten arviointia aihealueittain.

#### *Laskutusprosessin kehittäminen sähköisiä ratkaisuja hyödyntäen*

Laskutusprosessia ei Jollas Instituutissa aiemmin ollut käytössä. Laskutus hoidettiin tiimeittäin vaihtelevin käytännöin. Laskutusjärjestelmän tekniikka oli vanhentunut, eikä keskitettyjä toimintoja juuri ollut. Kehittämistyön tuloksena suunniteltiin uusi laskutusprosessi, jossa töiden keskittäminen aiheutti suuren muutoksen assistenttien työhön

sekä kouluttajien totuttuihin toimintatapoihin laskutuksen osalta. Sähköisten ratkaisujen osalta saavutettiin tavoite annetussa aikataulussa. Uuden laskutusjärjestelmän lisäksi suunniteltiin liittymät koulutusjärjestelmään ja matka- ja kululaskujärjestelmään. Toisessa vaiheessa järjestelmään suunniteltiin majoitus- ja tilavaraus sekä ruokailujenseuranta toiminnallisuudet onnistuneesti. Nämä järjestelmätoiminnallisuudet tehostivat huomattavasti laskutusprosessia. Aiemmin ne hoidettiin Excelissä, josta tiedot siirrettiin manuaalisesti laskutusjärjestelmään. Suunnittelu- ja kehittämisvaihe toteutettiin teorian mukaisesti: panostusta laitettiin nykytila-analyysiin ja suunnitteluun, mukana kehittämisessä olivat kaikki, joita muutos ensisijaisesti koski ja joilla oli paras asiantuntemus käytännön töistä, assistentit.

### *Käyttöönottovaihe*

Käyttöönottovaiheessa keskityttiin järjestelmien käyttökoulutuksiin ja vierihoidon assistenttien osalta. Jo kehittämisvaiheessa tehtiin muutoksia työnkuviin ja otettiin prosessimainen, keskitetty tapa toimia. Nyt prosessimainen toiminta vietiin käytäntöön. Prosessikehittämisen ensimmäisessä syklissä keskityttiin lähinnä assistenttien työn muutoksiin, ei niinkään kouluttajien toimintatapoihin. Kouluttajia informoitiin uusista toiminnoista, mutta ohjausta ei ollut tarpeeksi. Tämä aiheutti ristiriitoja toiminnassa: kouluttajat toimivat kuten ennenkin, assistentit yrittivät selviytyä uusin keinoin ja samalla joutuivat neuvomaan kouluttajia.

### *Viestintä*

Teoriaosuudessa korostuu viestinnän merkitys muutoksessa. Tutkimuksessa pyrittiin viestimään jo suunnitteluvaiheessa tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksesta jokaisen toimintaan. Viestintäkanavina käytettiin sekä sähköpostia että yhteisiä tilaisuuksia koko prosessikehityksen ajan ja käyttöönoton yhteydessä. Osalta jäi kuitenkin ymmärtämättä oman tekemisen merkitys kokonaisuudessa eikä toimittu prosessin mukaisesti. Todettakoon, että viestintää ei koskaan voi olla liikaa. Lisäksi viestijän on osattava kertoa sisältö niin, että jokainen ymmärtää miksi muutos tehdään ja mitä se vaatii juuri minulta. Tämä on haastavaa, koska ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin.



Muutosjohtajuus lähtee esimiehistä. Esimiesten on näytettävä esimerkkiä ja saatava henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja tavoitteet. Prosessimuutoksen alkuvaiheessa kaikki esimiehet eivät olleet aktiivisesti mukana muutoksessa. Koska esimiesten esimerkki puuttui, oli vaikeaa saada kouluttajia toimimaan prosessin mukaisesti. Laskutusprosessi oli otettu käyttöön ilman prosessinomistajaa, jolla olisi ”virallinen” oikeus toimia prosessin ohjaajana.

Kouluttajat eivät edelleenkään kokeneet laskutusprosessia oman työnsä kannalta merkittäväksi. Laskutusprosessia ei mielletty kokonaisvaltaiseksi tukiprosessiksi, joka lähti asiakkaan valmennustietojen ilmoittamisesta ja päättyi laskutukseen. Esimiehet heräsivät oman roolinsa merkitykseen vasta kun laskujen lähetys asiakkaille laskutustietojen viivästymisten vuoksi myöhästyi huomattavasti. Tilanne oli vakava ja sai aikaan muutoksen prosessiin suhtautumisessa.

### *Vakiinnuttamisvaiheen seuranta ja mittarit*

Kotterin mukaan vakiinnuttamisvaihe on onnistunut vasta kun henkilöstö on todennut uusien toimintatapojen olevan parempia kuin vanhojen. Vakiinnuttamisvaiheessa muutosjohtajuus oli merkittävää, esimiehet ottivat viimein oman roolinsa mukaisen seurannan prosessista. Tämän johdosta sekä säännöllisen viestinnän johdosta alkoivat myös kouluttajat toimia prosessin mukaisesti. Vakiinnuttamisvaiheessa otettiin seurannan mittarit käyttöön. Seuranta tehtiin muun muassa yksinkertaisella tukkimiehenkirjanpidolla (myöhästyneet tai väärät tiedot), laskutetut koulutukset/vko. Vakiinnuttamisvaiheen seurannasta syntyi uusia kehittämistarpeita, jotka seuraavassa toimintatutkimuksen syklissä käsiteltäisiin.

### *Yhteenveto*

Kehittämistyön tuloksena Jollas Instituutissa on uusi toimintamalli, laskutusprosessi. Laskutusprosessi oli suurempi muutos kuin alussa osattiin odottaa. Se vaikutti myös valmennuksiin liittyviin toimintoihin. Siilomainen työskentely taustatöissä loppui, keskitetty, rooleihin sidottu toimintatapa toi työskentelyyn avoimuutta ja tehokkuutta. Las-

kutusprosessia alettiin kutsua tukiprosessiksi, jotta koko henkilöstö ymmärtäisi oman roolinsa merkityksen prosessissa. Roolit ja vastuut tukitöihin liittyen selkeytyivät huomattavasti. Prosessimaiseen ajatteluun siirtymisen lisäksi kehittämistyön oheistuotteena syntyi prosessimanuaali avuksi ja ohjeistukseksi työskentelyyn (liite 8).

Toimintatutkimus eteni kokonaisuudessaan juuri teorian määritelmien mukaisesti. Tavoitteet saavutettiin, toiset tavoitellussa aikataulussa, toiset hitaammin. Haasteellisinta oli saada koko henkilöstö toimimaan yhteisten toimintamallien mukaisesti, jopa esimiehiltä se vei aikansa. Tämä johtunee teoriassakin mainitusta yrityskulttuurin ja arvojen hitaasta muutoksesta. Ihmiset eivät ole valmiita heti muuttamaan toimintaansa, vaan heidän on ensin koettava, että uusi toimintatapa on parempi kuin vanha. Tavoitteita jouduttiin lisäksi matkan varrella korjaamaan ja uusia syntyi, mikä on tyypillistä toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksella ei ole selkeää loppua, ei myöskään tällä tutkimuksella. Kehityksen spiraali jatkuu.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

Toimintatutkimuksessa puhutaan kehittämisen spiraalista, syklit seuraavat toisiaan synnyttäen aina uusia kehittämisideoita. Tutkija saattaa jopa ahdistua, koska syklin vaiheita ei pysty erottamaan toisistaan (Heikkinen, Rovio 2006, 82). Sama tilanne oli tässäkin tutkimuksessa, kehittämistä seurasi uusi sykli, jo kehitettyä haluttiin kehittää edelleen tai syntyi uusia kehittämisen kohteita. Tutkijan oli osattava päättää tutkimus ennalta sovitujen tavoitteiden mukaisesti. Vakiinnuttamisvaiheen seurannan mittareista sekä learning cafe-tyyppisen palautetilaisuuden pohjalta syntyneistä kehittämistarpeista tutkija kirjasi prosessin kehitysehdotukset uutta kehittämisen sykliä varten.

Yksi mittareista on kouluttajien virheellisten tai myöhästyneiden laskutustietojen määrä. Tämä luku oli vakiinnuttamisvaiheessa aivan liian korkea, joka toisessa laskutustiedossa on korjattavaa tai tulee myöhässä. Tämä luku kertoo, että prosessia on kehitettävä tämän osalta. Laskutustietojen kirjaaminen on tehtävä vielä automaattisemmaksi, ei kouluttajan manuaaliseksi tekemiseksi. Jos laskutustiedot olisivat selkeämmät, nopeuttaisi se tiedon saantia. Laskutustietojen automatisointi nopeuttaisi myös laskuttavan assistentin työtä, hänen ei tarvitse odottaa myöhässä olevaa laskutustietojä.

Käyttöönottovaiheessa työnohjauksessa keskityttiin assistenttien työn ohjaukseen, kouluttajia ohjeistettiin, mutta seuranta puuttui. Myös esimiehille on annettava työvälineet seurannan mahdollistamiseksi, jotta voivat ohjata alaisiaan prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen vaihtoehto on, että prosessin omistajalla on riittävät valtuudet ohjata henkilöstöä prosessin osalta.

Heti prosessin käyttöönottovaiheessa selvisi kehityskohde, jota ei huomioitu prosessin kehittämässä. Kaikki postitus meni henkilöiden omiin sähköposteihin, oli kyseessä valmennus-, laskutustietolomake tai tilavaraukset. Usein viesti lähetettiin kaikille assistenteille, jolloin he keskustellen päättivät kenelle asia kuului. Kouluttajat eivät uudessa tilanteessa tieneet kenen tehtäviin kuuluu mitään, joten varmuuden vuoksi lähettivät tiedon kaikille. Tämä asia olisi vietävä heti seuraavaan kehittämisen sykliin ja ratkaistava nopeasti. Tällainen sekavuus vaikutti assistenttien motivaatioon uudessa tilanteessa, samoin kouluttajien usko uuteen prosessiin menetettäisiin.

Syksyllä 2013 pidettiin kouluttajille ja assistenteille yhteinen prosessipalaute tilaisuus (liite 6 ja 7). Learning cafe-menetelmällä saatiin kouluttajilta palautetta ja kehitysideoita prosessin kehittämiseksi. Kouluttajat kävelivät prosessin läpi ja pysähtyivät ennalta määritellyissä kriittisissä pisteissä keskustelemaan prosessin toimivuudesta. Kehitysideat kirjattiin ylös. Kehitysideoista tärkeitä olivat muun muassa koulutusten peruutusehtojen täsmentäminen ja noudattaminen. Koulutuksiin pyydettyjen asiantuntijoiden laskutus oli epäselvää, haluttiin lisätä se osaksi prosessia. Koulutusten osallistujatiedoista lähetetään listaus kerran viikossa. Kouluttajat kokivat, että eivät osaa hyödyntämään listaa: omien koulutusten ja osallistujamäärien seuranta, ryhmän täyttäminen, aktiivinen myyntityö. Olisiko jokin muu tapa parempi vai saisiko listausta selkeämmäksi, jotta kouluttaja kokisi sen omakseen.

Osa kehitystoimenpiteistä pantiin toimeen heti, koska liiallinen odotus saattaa pahentaa tilannetta turhaan. Jollas Instituutti on erittäin joustava organisaatio. Kun prosessimainen tapa toimia on otettu käyttöön ja sisäistetty, toiminnan kehittämistä tapahtuu nyt viikoittain.

Tutkija havaitsi erään merkittävän puutteen toiminnoissa. Vaikkakaan se ei ole osa laskutusprosessia, hankaloittaa tämän tukiprosessin toimivuutta. Teorian mukaan yrityksen on aloitettava prosessiajattelu piirtämällä prosessikartta, jossa merkittävin prosessi on yrityksen ydinliiketoiminta, ydinprosessi. Kaikki muu toiminto liittyy tavalla tai toisella ydinprosessin tukemiseen. Ydinprosessi on oltava selkeästi määritelty prosessin-omistajineen ja täältä tulevat vaatimukset muille prosesseille. (Jollas Instituutin ydinprosessi on kuvattuna kuviossa 4 s.10 ja 15 s.39). Ydinprosessin olen nimennyt valmennusprosessiksi sisältäen muun muassa valmennusten sisällön ja rakenteen kehittämisen, hinnoittelun ja aikataulutuksen. Tällaista prosessia Jollas Instituutissa ei kuitenkaan ole selkeästi määritelty, ei myöskään prosessin omistajaa. Oman näkemykseni mukaan, epäselvyydet ydinprosessissa valuvat tukiprosessiin. Tukiprosessin olisi tarkoitus tukea prosessia, jota ei ole määritelty prosessimääritelmien mukaisesti. Tämä huomio sai minut ymmärtämään miksi laskutusprosessi ei toimi tavoitteiden mukaisesti. Suurin kehittämisen kohde Jollas Instituutissa olisi koko prosessikartan piirtäminen ja ydinprosessin käyttöönotto. Kaiken kaikkiaan teoria sai merkityksen kaiken toiminnan pohjana.

### **6.3 Oman työskentelyn ja oppimisen arviointia**

Aloittaessani YAMK-opintojani ryhdyimme heti pohtimaan tulevaa opinnäytetyötä. Työn kehittäminen kulki opinnoissa koko ajan mukana. Tämä oli loistava oivallus, koska mitä aiemmin työhön ryhtyy, sen paremmin oppilaitoksesta saa eväitä työn loppuunsaattamiseen. Oma opinnäytetyöni oli kirkkaana mielessä jo opintoihin pyrkiessäni. Tiesin tulevasta laskutusprosessimuutoksesta järjestelmäuudistusten myötä jo tuolloin. Jouduin kuitenkin keskeyttämään joksikin aikaa opiskeluni ja myös opinnäytetyöni tekemisen henkilökohtaisista syistä. Omaksi onnekseni pystyin jatkamaan aiempaa opinnäytetyötäni, koska aihe oli edelleen yrityksessäni aktiivisena. Olin taltioinut aiemmin materiaalit, haastattelut ja havainnot, kaikki oli kirkkaana mielessäni jatkaessani opinnäytetyötäni. Minulla oli iso rooli laskutusprosessin kehittäjänä ja myöhemmin omistajana, se mahdollisti aihealueen todellisen tuntemuksen. Olin sisällä tutkimuksessani, en ulkopuolinen tarkkailija.

Tauko opinnäytetyön tekemisessä ei ole kuitenkaan hyväksi. Tauon aikana irtauduin opiskelurytmistä, myöskään vertaistukea ei ollut, koska ryhmämme oli jo hajaantunut. Lisäksi tietojen kaivaminen ja oikeellisuuden varmistaminen kollegoilta: ”olihan se niin

kuin muistan”, vei oman aikansa. Tauon jälkeen työmäärä on suurempi ja työ yksinäisempää kuin itse opiskeluaikana. Kiitos väsymättömän ”sparraajani”, työtoverini, olen nyt tässä.

Opinnäytetyössä vaikein vaihe oli teoriaosuuden hahmottaminen ja kirjoittamaan ryhtyminen. Kirjallisuuskatsaus olisi voinut olla yksityiskohtaisempi, näin jälkikäteen sen korjaaminen on vaikeaa. Vasta kirjoittaessani ymmärsin kirjallisuuden merkityksen: tutkimusta ei voi tehdä ilman teoriaa, johon nojata. Toimintaa ei myöskään voi ohjata ilman teorian tuntemusta. Jotta muutosprojekti onnistuisi, on toimittava teorian mukaisesti ja osattava soveltaa teoriaa käytäntöön.

Kehittämistyö on antanut minulle paljon. Sen avulla toimenkuvani on laajentunut ja työskentelen nykyisin osittain eri tehtävissä kuin ennen kehittämistyötäni, muun muassa tukiprosessin kehittäminen on vastuullani. Aiemmin mainitsemani teoria ja sen sitominen toimintaan on avannut silmäni etenkin prosessien kehittämisessä ja muutosjohtamisessa. Tiedän miten toimia onnistuneen prosessimuutoksen läpiviemiseksi. Kehityksen spiraali Jollas Instituutissa jatkuu.

## Lähteet

Jeston J. & Nelis J. 2008. Business Process Management. Elsevier Ltd. Oxford.

Hall J & Johnsson E. 2009. When Should a Process Be Art, Not Science? Harvard Business Review. Luettavissa: <http://hbr.org/2009/03/when-should-a-process-be-art-not-science/ar/1> Luettu 9.3.2014.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heikkinen H., Rovio E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon. Dark Oy. Vantaa.

Helin K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 9. painos. Tammi. Helsinki.

Honkanen H. 2006. Muutoksen agentit. Edita Publishing Oy.

JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html> Luettu: 10.11.2013.

JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2009. JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS171/JHS171.html> Luettu 10.11.2013

Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Katzenbach J, Steffen I & Kronley C. 8.2012. Cultural Change That Sticks, Harvard Business review. Luettavissa: <http://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks/ar/1>  
Luettu 9.3.2014.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Laatukeskus. Helsinki.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Laatukeskus. Helsinki.

Lanning H., Roiha M. & Salminen A.1999. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Helsinki

Martinsuo M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Luettavissa:  
[http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1). Luettu: 1.11.2013.

Mattila P. 2007. Johdettu Muutos. Talentum. Helsinki.

Ojasalo K, Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYPro Oy. Porvoo.

Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.

Ponteva Katariina. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

SOK. 2012. Opas hyvään esimiesviestintään.

Työterveyslaitos. Päivitetty 2010. Muutoksen hallinta ja kehittäminen.

Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 10.11.2013.